

大胆试错



张瑛 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING



未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

大胆试错 / 张瑛著. —北京：电子工业出版社，2015.10
ISBN 978-7-121-27115-1

I. ①大… II. ①张… III. ①职业选择—通俗读物 IV. ①C913.2-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第214336号

策划编辑：白 兰

责任编辑：张 轶

印 刷：中国电影出版社印刷厂

装 订：中国电影出版社印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：710×1000 1/16 印张：12 字数：168千字

版 次：2015年10月第1版

印 次：2015年10月第1次印刷

定 价：38.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



目录

自序

第一章

大胆试错吧！给人生一个新机会 \ 1

- 1 完美使人停滞，缺憾才令人成长 \ 2
- 2 从零开始？不，从心开始 \ 8
- 3 有点野心是好事 \ 13
- 4 老板的“批评式”教学 \ 19
- 5 去勇敢犯错，才有机会反省 \ 24

第二章

职场，创业者必经的练兵场 \ 29

- 1 做好小助理，再做大老板 \ 30
- 2 问题就是机会，工作就是报酬 \ 35
- 3 从市场到销售的成功转换 \ 40
- 4 安全感来自于比他人更好 \ 44
- 5 优秀员工的自我修养 \ 48
- 6 想说离开不容易 \ 53

第三章

创业：不错爱，怎深爱 \ 59

- 1 难忘的创业首败 \ 60
- 2 只和志同道合者共事 \ 64
- 3 先做事，再做人 \ 70
- 4 你的错误，将成为对手的机会 \ 75
- 5 创业试错，最终的成长方式 \ 81
- 6 我梦想中的百年老店 \ 85

第四章

高端旅游，不是谁都能尝的蛋糕 \ 89

- 1 高端旅游是什么？ \ 90
- 2 高端服务非你想象的那么简单 \ 94
- 3 追求品质的偏执狂 \ 99
- 4 危机公关的终极武器是真诚的道歉 \ 104
- 5 到位，是个什么标准？ \ 109

第五章

失败一小步，习得一大步 \ 115

- 1 做朋友，别谈钱 \ 116
- 2 放下的力量 \ 121
- 3 离开职场的你，仍在我的朋友圈 \ 125
- 4 找对的人，做对的事 \ 130
- 5 为梦前行，不忘初心 \ 136

第六章

错后反思，成就每天一个新的自己 \ 141

- 1 学会管理自己的 24 小时 \ 142
- 2 与强者为伍，见弱者修心 \ 147
- 3 投资自己，永不亏本 \ 151
- 4 创业路上不孤独 \ 155

第七章

我的创业试错报告 \ 161

- 1 不是每个人都适合创业! \ 162
- 2 只做喜欢的事，一定做到最好 \ 167
- 3 当你不知道自己想要什么时，先告诉自己不要什么 \ 171
- 4 任何当下都美好，因为它影响着未来 \ 176

后记

试过，错过，才是自由人生 \ 181

过来者说…… \ 184

他们曾经这样说—— \ 185

自序

出书？没搞错吧！

我这样一个一年 365 天，有 300 天在路上的忙人，连 140 字的微博都顾及不上，竟也要下定决心写书了。

事情的机缘，源自一年前望京咖啡馆的读书分享会。我拿着《乔布斯传》，兴致盎然地同一个出版界的朋友分享我的读书笔记，她突然郑重其事地说：“亲爱的，你自己也写一本书吧。”

我喜欢看书，尤其是商业传记。遇到喜欢的书，我会在办公室和家里各备一套，随时拿起就读；我也喜欢看美文，能在旅途小憩时，看一段舒适妥帖的文字，是人生中一大乐事……可我从没想过要自己去写一本书。第一，我不是多么成功的商业奇才，我没有什么“管理铁律”或者“创业传奇”值得分享；第二，我也没有资深到足以能与大家谈人生、谈理想的地步。

回想我的职场故事，如果说真的有什么“独特”的，我在朋友和同事的眼中，大概是个任性的存在吧。外表文静稳重的我，在创业上，常常表现出低于年龄的激情与冲动。我不怕吃苦，不怕犯错，连我的下属都说，“张总只要一工作起来，就像个刚入社会的年轻人”。这十几年，从职场三级跳，到创业、失败、再创业的奇葩历程，我没停止过折腾，也从未放弃过。

面对全球范围创业失败率高达 70% 的残酷环境，很多创业者的热情半路熄火，可是我却越挫越勇，折腾的事情，也越来越大。爱折腾的人不少，像我这么十几年如一日地“享受折腾”的人，大概少见。我把这个叫“试错成长”，或者你可以叫它“磨难教育”。但说到写书，我还是找不到说服自己的理由。我以为“试错”，是人类不学自通的生长模式，没什么可说的。

朋友这样回答我：“并不是所有创业者，甚至职场人，都是像你这样思考问题的。扩大点讲，其实人生中‘正确’是偶发的，而‘错误’才是永恒的。人们都抢着去看成功学，你嘛，就应该研究错误的价值。”

自谦过后，朋友的一番话，确实让我心中的小火苗不安分地窜动。最终，也成就了我的这本“个人商业试错记”。虽然是个人故事，但我相信，这其中每件大大小小的事情，都和创业场上的每一个人相关。很多人以为“创业”是件舒坦的事儿，没有人管束，不用朝九晚五地上下班，很快就能实现财务自由。可创业的压力，是与职场工作完全不一样的，它的高风险、高失败率，也让很多人望而却步。我的这本书，不是想鼓励大家去创业，而是鼓励大家放开自己在职场上的脚步。从小，我们就都被灌输一种“正确”的价值观。只做正确的事，要保持优秀，尽量避免任何有可能失败的尝试。以致于我们很难面对挫败，不会在挫败面前维护尊严。想到这里，我已经信誓旦旦地告诉了朋友，我已经想到要写什么了。

每一年，都有很多前途未卜、但满怀梦想的年轻人踏入社会。他们的青春，其实就是犯错的资本，这样说起来似乎很残酷。盲目冒险是不理智，但为了力求安逸保险，放弃了尝试，才是遗憾中的遗憾。如果我的经验和教训真的值得分享，我想将这些故事娓娓道与大家听。我想与大家分享我的试错历程，与大家去共同回顾那些颇有启发的职场故事。你最终会发现，那些职场上的成功者，并不是“永不犯错”，而是懂得如何去“正确地犯错”。

最后，愿此书微言，能在奋斗路上，伴君一程。

第一章

大胆试错吧！给人生一个新机会

——精彩，从改变当下开始

完美使人停滞，缺憾才令人成长

从零开始？不，从心开始

有点野心是好事

老板的“批评式”教学

去勇敢犯错，才有机会反省

1 完美使人停滞， 缺憾才令人成长

英国杰出剧作家肖伯纳曾说过，在这个世界上，取得成功的人，往往是那些不安分的、努力寻找机会的人，如果找不到机会，他们就去创造机会。不安分的人喜欢打破传统、打破规则，对于这个世界来说，不安分在很大程度上意味着创造力。

安分的人看到树上掉下苹果，会暗喜免了攀爬采摘的麻烦，欢喜地捡起苹果吃掉；不安分的人非要去研究苹果为什么是往下掉，而不是飞上了天。

安分的人有一辆代步的马车就已经知足安乐了，不安分的人却嫌它不够快，就去造汽车，当汽车不够快时，又去造飞机。

安分的人总觉得生活已经够完美了，不安分的人却总觉得生活还有缺憾。安分的人看着不安分的人折腾，最终会分享他们折腾出的“果实”，被他们引领着生活。

所以人们说，这世界是由不安分的人创造的。而我，显然就属于那不安分的一员。

我是湖南人，天生“吃的苦，霸的蛮”，性格火辣直接，做事从不拖泥带水。很幸运的是，我想要完成的目标，至今都有条不紊地实现了。作为一个刚刚大学毕业就找到一份在大学当教师工作的漂亮女孩，我的生活和

事业，也显得格外体面、端庄。无疑，我是父母的骄傲，我完美地完成了他们的梦想。

2001 年的一个傍晚，我上完一整天的课，回到宿舍收拾随身用品，从湖南文理学院乘车回家。此时，我已从湖南科技大学毕业一年半，以优异的成绩被分配到当地最好的本科院校之一，成为了一名大学英语老师。一年半的教师日子，我过得安稳恬适。在这个小城市里，大学老师是一份令人艳羡的职业：收入不低，压力不大，工作环境好，社会地位高，未来的结婚对象非富即贵。邻居眼中看到的，永远是父母满足的神色。而我，则时常陷入沉思。

然而这似乎只是他们的梦想，别人眼中的完美生活，而不是我的。

“不安分”对 2014 年，这个急剧变化的时代来说，是一种被倡导的潮流。广告语里常说“趁年轻，远行吧”，微博上人们时常发起这样的话题，“再不疯狂就老了”。似乎大家都在苦口婆心地劝彼此，换种活法吧，人生如此短暂。可在世纪之初，“不安分”还多少显得有些扎眼，是特立独行，甚至是不务正业，是要扛过父母兄弟、亲朋好友的唇枪舌战，不屈不挠，才有可能斗争成功。但那天，我下定了决心。

从我任教的大学到家，只需要不到一个小时的车程。父母一如往常，做了一桌子我喜欢的饭菜。我洗了手坐在饭桌边，挟了几口饭菜，看爸妈吃得差不多时，深吸一口气对他们说：

“我想辞职。”

这句话犹如一颗地雷扔在了我家的饭桌上。爸妈愣住了，似乎不敢相信自己的耳朵：

“辞职？你想什么呢？”

是啊，在父母眼中，经过自己不懈的努力，已经拥有完美生活的我，到底还有什么不满足的。

后来，我听说过这样一个故事：有人这样对马云说，我佩服你能熬过那么多难熬的日子，然后才有今天这样的辉煌。你真不容易！马云说，熬过那些很苦的日子一点都不难，因为我知道它会变好。我更佩服的是你，明知道日子一成不变，还坚持几十年照常过。换成我，早疯了！

当时的我，根本不知道马云这个人的存在，但是我却和他有着同样的感受，如果我从现在就看到了我 50 岁时的样子，我还能不能心无旁骛地向着那个安详但似乎无趣的晚年，一步一步走过去？那种斩钉截铁的决心，几乎突然迸发。我明知道这样的日子将一成不变，我没有勇气坚持下去，我会疯掉。

爸妈问我，你的同事，你的大学同学，一辈子都这样过，为什么你就不可以？我没有回答，别人怎样不知道，但自己的女儿，他们其实非常了解。用父亲的话说，这个丫头骨子里就有不安分的因子。

考大学时，我选择了当时最时髦的专业——英语。每天坐车、路上、课间抱着随身听练听力，练口语。爸妈不知道英语专业将来到底能干什么，有那么多踏踏实实的专业不去考，为什么非要学英语。可是看着我一副“拼了”的劲头，就由我了。

大二那年，我开办了学校里的第一家洗衣店。那时我在担任学生会宿管部部长，当时宿管部的办公室里，有一台闲置的洗衣机，平时部里的同学都会拿自己的衣服来洗。我跟大家商量说，洗衣机闲着也是闲着，干脆拿出去给大家用，顺便赚一些活动经费。于是，我们拟了个价目表，贴在宿舍楼里，结果这成了我们校内的第一个“洗衣店”，一年下来，给部里赚了好几千块的部门经费。

除此之外，学校组织的各种活动都能见到我的身影。建校 45 周年庆，校方找学生会开会讨论策划方案，我们提议由学生会以学校名义与往届的校友联系，邀请回校同庆，结果竟然为学校拉回了几十万的赞助费，这个天文数字，可是我们这些穷学生想都没敢想过的。

假期里，我也没闲着。大一的暑假，我的一个小妹妹小升初考试结束后，请我为她做英语启蒙，我觉得假期闲来无事，便答应了。谁知这一答应，教学效果很好，妈妈单位同事家好几个孩子都主动迎上门来，说服我说，一个也是教，一群也是教，索性一起教了吧。这样一来，家里的客厅不够用了，我灵机一动，索性开个教育班吧。那时的新东方教学模式，可没有现在这么如雷贯耳，而我，也是完全自发地形成了这样的想法。于是，我跟爸妈商量在小区对门的小学租一间空教室，开办小型英语培训班，课桌黑板等都是现成的，环境氛围也好，周围也安静。妈妈听我这么一说，很赞成，马上又提议，那就再多招几个学生，教室那么大，反正空着也是空着。就这样，爸妈成了我的私人秘书，负责电话招生接待，而生源则多到一发不可收拾，我的英语启蒙班成了县城第一家非官方的英语启蒙培训机构，学生一年比一年多。第一年假期，我还会去找小学毕业班的老师帮我

宣传；第二年假期，我还没开始发招生广告，毕业班的老师就把一批小初升的学生主动送上门要求我带。到大四那年的假期，我已成功地经办了四个班，还请了三个大学同学来当老师，帮我分担讲课的压力。

四个学年下来，我用办培训班的收益支付了我大学四年的学费。那时手机才刚刚兴起，不要说什么 iPhone、Sumsung，大学生中有手机的人都是凤毛麟角，电脑还都是 486，刚毕业的时候，我就用自己赚来的钱，买了我人生的第一个手机和第一台电脑。

赚钱，是这个世界上最快乐的事情。尤其对于还没有正式成为“社会生产者”的大学生来说，赚钱的意义，不仅在于可以购买前卫的电子产品，这件事儿最大的意义在于，它能带来极大的成就感和自信心。

它让我认识到，只要我想要的，只要我肯去努力，原来我可以做很多事，我可以拥有无限可能的未来。所以，如果一定要问我，在他人看来已经足够完美的生活，对我来说还有什么缺憾，那么我想说，我唯一缺少的，就是一个不可知的未来。

然而，如果我不放弃这份工作，那么我在 24 岁时就清清楚楚地看到了未来几十年的样子：日复一日到教室上课，写写教案，带带学生，到我 50 岁时，无非是位成功的女教授，带几个研究生，研究课题，跟着学校的同事们到全国旅游景区走走。

这样的生活虽然舒适，但并不是我想要的。

于是，我毅然辞掉了这份工作，告别讲台来到北京，走进了 IT 行业，接触了中国最先进的互联网营销理念，经历了业务月度销售额从 100 万到 4 个亿的市场喷发，服务了中国最高端的客户群体，创建了公司，走遍了世界各地，每年都要往返于地球的两极之间……虽然这一切的一切，是我当年在饭桌边，鼓起所有信心和勇气，竭尽所能说服父母我要辞职时，从未曾想到的。

所以我要感谢我身体内的不安分因子，是它，让我不断试错，突破自我，获得自信。我也要感谢我的自信，它让我相信自己可以不只如此，所以义无反顾地选择了走向未知的人生。感谢我的义无反顾，不然我不会知道我会有幸成为中国第一批涉足电子商务的十个人之一，我亦不知道不久后的有一天我会创建自己的公司，会对我的 50 岁生活寄予无数憧憬、希望。

多么值得庆幸，我没有被完美的生活束缚住，我找到了我内心的缺口，

我清楚了我想要什么，我也认真地去争取了。可是我知道，要真的把自己内心的“不安分”释放出来，改变当下的生活甚至是自己的人生是非常困难的，外界的客观压力且不说，首先克服掉我们自己身上的惰性、拖延和犹豫就是极为艰难的一关。

我身边常有这样的朋友，每次见面聊天都是唉声叹气的抱怨，专业不对口，工作不喜欢，人际不轻松，工资不如意，听那架势，辞职就是近在眼前的事儿了。结果数日之后再聚，话题多半还是上次的话题，而工作还是那份工作，实在不能理解了，问她“那为啥不辞职？”，她先是愣住，然后想了想说：“再等下，下周就要发工资，总得拿了钱再走。”于是，这句话也就成了每次抱怨之后回答“为啥不辞职”的标配答案。每次见面，工作仍旧不如意，而还未辞职的原因仍旧是在等着发工资的日子。

还有一位朋友，大学时是典型的文艺女青年，别人聚会唱K的时间，她都是拿着相机在小城的胡同里一个人游荡，这样的女孩子毕业后嫁给了商业精英，从此成为了这个男人背后的女人，洗尽铅华煮饭煲汤，一桌热饭一盏灯，等着男人回家。每次朋友见面，各自说起自己天南地北的趣事，她都一脸羡慕地感叹，真想来一场说走就走的旅行。可是，回到家里，丈夫又要出差，衬衫，领带，内衣，药片，充电器，甚至路上打发时间的书刊杂志都得换上最新的一期，就这样，日复一日打点着男人的行李箱，却从未收拾过自己的行囊，那场说走就走的旅行，不过就是说说罢了。

我相信，大多数人都是如此，当下的生活或许也不完美，然而因为生活的惯性，因为行为上的懒惰，因为思想上的保守，让我们守在生活的安全区里不敢越雷池一步，虽然明知有些缺憾让内心不甘，却没有勇气去突破，去改变。朋友真的需要那下一个月的工资？男人真的无法自己打理一次行李么？当然不是，她们怕的是不安全，怕的是冒险，怕的是犯错。

生活中没有“当下的完美”。如果生活和工作都令你太舒适，无需突破和挣扎，那么50年后，也许你还会是25年前的你。人生的缺憾，往往恰是任你发挥才能的留白。如果你不想让这短暂的一生数十年如一日，那就去大胆试错吧。虽然你永远无法保证结果尚好，但至少几十年后，你一定不会再是原来的自己。

试错箴言

人生唯一的安全感，来自于充分体验人生的不安全感。踊跃地跳出舒适的生活区去闯荡闯荡，感受一下“危机四伏”的社会，体验一下“惊心动魄”的生活，这样的生活才有重量和质感。



2 从零开始？ 不，从心开始

如果说人的一生是一条蜿蜒前行的弯道，那么在这条路上的无数个拐点中，总有一个拐点意义重大。一次决定，就这样改变了你的人生轨迹。我的这个拐点，发生在2001年的10月份。

2001年10月之前，我的人生蓝图可能是这样的：在一座地方城市，一位年轻美丽的大学教师，可以在高官富贾门弟中选择一位如意郎君，成就一段小城佳话。从此相夫教子，事业平顺，岁月静好，最终成为一名遍地桃李受人尊敬的大学教授，做课题，带研究生，旅行，安稳平静地度过知性优雅的一生。

但我选择了辞职。

“辞职后的生活能比现在好吗？”……

这问题确实让我难以招架。那时的我只清楚一点——在我还不知道我想要什么的时候，至少我明白我不想要什么。

声声讨伐中，我忙乱地抓住了一个自认为有足够说服力的理由——爱情。

当时，我的男友刚和我交往不到一年，他就这样被我拉到家人面前。我和父母说，我要跟他去北京。这种冲动的做法，无异于火上烧油。要知道，所有母亲在女儿的终身大事上，一直是深谋远虑的。可我的冲动，却把这份计划和期许彻底破坏了。即便他在北京的一所知名大学工作，即便他为人忠厚，他也不能轻易地带走自己的宝贝女儿。母亲如临大敌。木讷的男朋友还没有反应过来，妈妈就撂下一句狠话：

“除非你们俩结婚。否则，休想把她带走。”

有人说，结婚是淬炼爱情的那团火。母亲的意思，我很明白，两个孩子是不是认真的，是否因为事业产生了一时冲动，结婚这个行为，一下便能测试出来。既然要重新规划人生，步步未知，那就从这最重要的一步开始。这是母亲为我人生的路加上了另一层保险。背井离乡的女儿，除了爸妈，至少还有一个人能接替他们，做我的避风港。看，这就是当妈的智慧。

老妈的条件一开出，我们第一次开始考虑起结婚这事儿。男友出自一个有教养的家庭，性格踏实沉稳，懂得尊重和包容。我理想中的婚姻状态是，我们不是互相依附的藤蔓，而是两棵比肩而立的树，我们的根在土地之下紧紧交握，而在地面之上的身躯和思想是独立的，是可以向着蓝天无尽伸展的。在这点上，这个男人，与我达成了高度的共识。我觉得，我可以选择他。

但，如果这个选择是错的怎么办？

婚姻的试错，会造成可怕的后果。“最坏的结果不过是分手。”我这样天真而笃定地想着。但是成功的概率至少有50%，我愿意去试。人生如果是一场赌博，胜算一旦达到50%，我就要下注，这就是我的人生信条。更何况，我们的婚姻，还有互相认可和倾心的保障。

奇妙的是，在很多重要的人生节点，总会有一些巧合，让你不得不相信命运的馈赠这回事。恰逢此时，当我们决定结婚不久，男朋友的单位有了一次福利分房，如果是已婚状态，拿到指标的可能性会增大很多。机缘巧合中，我们在北京有了自己的小窝。

2001年10月之后，我的人生开启了全新的旅程。

来到北京，一切从零开始。男朋友变成丈夫，我从湖南的优秀教师，变成了一个普通的北漂女孩。丈夫鼓励我着手找工作，我清清楚楚地意识到了什么是“清零”的状态。没有推荐好的单位，除三尺讲台以外，没有

任何工作经验和社会阅历，我甚至从来没有投递过简历，更不要说参加什么面试。要知道，我从大学毕业后被分配到大学任大学教师，这个过程简直就是顺风顺水。我甚至从来没有意识到，要获得一份工作到底有多难。

现在，困难就摆在我面前。我找来简历的模板，认认真真填写好自己的简历，再找到招聘会的信息，把简历投递出去。这个过程中，“把我带来北京”的先生，在他工作的学校里帮我联系了一份后勤部门的教务工作，工作很清闲，还是在大学里工作，我能够很快适应。可是他的好意被我拒绝了。我当然明白，他是想近距离照顾我，但是我对他说：“如果我还是要做这样的工作，我就不会闹个天翻地覆地跟你来北京了。”先生选择了理解和支持。

不再做教师，就意味着换行。在职场，跳槽的情况司空见惯，但“换行”，却不是英明之举。所有人都知道，职场换工作意味着两件事：

第一，以前的工作积累和成功案例能帮助自己升职加薪。

第二，找到一个更好的平台，挖掘出自己没被开发出的潜能和发展空间。

但如果是“换行”，这两条都不存在了。不管你曾经做出过多么辉煌的业绩，都到此清零。

不可否认，我有些焦虑，我从活跃的学生会领导，到优秀的大学教师积累起来的自信，此时动摇了起来。摘掉所有光环，我是什么样子？

幸运的是，这份焦虑没有持续过久，我很快就拿到了一个公司的 offer。这是一家信息技术公司，而且还是一家上市公司的下属分公司。拿到面试通知后，我犹豫着要不要去。之所以犹豫，一方面是因为，这是一个我完全不了解的领域；另一方面，这家公司是我从未接触过的高端平台。可我转念一想，只要不当老师，哪个行业不是完全陌生的行业？再说了，高端的平台也是对方先选择了我，说明我是符合他们要求的，自己又有什么好质疑的。

伸头一刀，缩头也是一刀，我早晚总得找工作，有啥可怕的？！想到这，湖南妹子的拧劲上来，我做好充分的心理准备就去面试了。女人似乎都有一种习惯，在自己年轻时刻意把自己打扮得成熟老练，而当自己年长后又希望自己年轻有活力。我也一样，面试那天我穿了职业正装，当老师养成的重视着装形象的习惯，以及站在讲台上讲话的状态，都让我在面试中表现得落落大方，举止有度。面试官是总经理，他对我朝气蓬勃，却又穿着

得体的样子印象很好，很快便通知我去上班。职务，则是总经理秘书。

如此顺利的，我得到了第一份工作。工作后的某一天，我与总经理在午餐时间聊天，我突然问他，您为什么会录用我？他告诉我，录用我的原因有三个：一是公司的业务是致力于多媒体教学课件，你做过老师，业务性质上有关联；二是你英语专业毕业，口语水平也高，公司的高端软件产品都是从日本引进的，英语是秘书职位的工作语言之一，一口流利的英语让你有了绝对的竞争力；三是你的形象气质好，从你面试到工作，一直是职业装，高跟鞋，淡妆，这些形象修养是秘书这个岗位必须要求的。

听完领导对我的印象分析，我并没有因此而沾沾自喜，反面突然想起了自己找工作时的彷徨和质疑，我以为我的职业生涯从零开始了，实则不然。

我突然意识到，不论我怎样扭转我的人生轨迹，走过的路，都已经无可更改地计入了行程。人生所有的经历、沉淀都不会因为扭转了人生方向而消失。这些东西，如同长在你身体里一般，成为你经历的一部分。不管你再去做任何事，它们都在潜移默化地影响着你。

比如，在任大学老师时，我形成了一个习惯，每天踩着“恨天高”讲课。因为学校的黑板特别高，就算我穿着10cm的高跟鞋，也只能写到二分之一的位置。另外，因为考虑到老师的形象，我也一直要求自己穿严肃正式的职业装、化淡妆。这些习惯，不需要我为面试去做临时的、刻意的准备，而是自然而然地契合了新工作的要求。

再如我的英语专业，让我有了比一般面试者强的竞争力，让我能够在众多应聘者之中脱颖而出。

还有，学生会的活跃份子、受学生爱戴的教师经历，让我获得了自信心和修养，也让我在行为气质上，透着一种年轻女孩儿少有的自信和从容。

人生没有真正的从零开始，任何一种经历和磨炼，都将成为未来的财富。事业的每一步成长，永远是踏在曾经的职业历练和知识积累之上。所以，当你在人生的拐点上做出重大选择时，不用因放弃一切而胆怯、忧虑，你告别的，只是一段过去的时光。你自己，就是新长征路上最重要的行囊。所以，只要做好了准备，随时都可以从零起步，从心开始。

试错箴言

世界上没有一个人不希望自己成功，许多事情之所以不成功，并非事情本身的问题有多么难，而是我们心里的畏难情绪将事情的“难”放大了。如果我们肯放下这种畏难情绪，所有难题都将迎刃而解，所以台湾正言大师讲：“只有不肯，没有不能。”



3 有点野心

是好事

记忆中，我到北京不久的时候，先生带我去爬香山。我第一次站在香山脚下，一手遮着太阳望向山顶，看不到尽头的石阶一下子打消了我一半的激情。

“这么高？我们要爬到山顶吗？”我心里在打退堂鼓，试探性地问先生。

“当然要爬到山顶，相信我，你一定会看见一个你从未见到过的北京。”先生满脸神秘地回答。

看先生信心十足的样子，不忍心扫他的兴，于是跟着他拾级而上。

开始还步履轻盈，爬了一会儿，腿已经酸得每迈上一级台阶都需要用手支撑膝盖来帮忙，先生看到我吃力的样子，一直在旁边给我打气：“再坚持一下，你已经走了四分之……不对，快三分之一了，快了！”不鼓励还好，一听到连三分之一都还没到，我“哎呦”一声跌坐在台阶上。

“我觉得我肯定爬不上去，太高了，今天先爬一半可以吗？”我像小孩子一样坐在地上跟先生耍赖。定下“一半”的目标，都已经是下了很大的决心。

先生完全不为所动，打趣地反问我：“今天先爬一半，下次来再爬另一半？是这样吗？”

我一时没反应过来他话里的意思，以为他是要同意了，脱口而出说：“对啊，这样才不会太累呀。”

先生哈哈大笑起来，我忽然反应过来，也跟着笑起来。他一直认为，所有的事都可以一个阶段、一个阶段去完成，但爬山这件事，只能咬定目标，一鼓作气攀到峰顶。后来我想，很多成功者喜欢登山这项运动，大概也是缘于这种一气呵成的魅力吧。

想到这儿，我忽然打心底涌起了一股倔强，今天说什么也要登上去。如果我连一座山都爬不上去，还枉谈什么要在这座城市站稳？

一时间，我怀着这样的凌云壮志，腾地起身，拉着先生往前走。虽然这一股气使我快速冲出去了几十米，但疲惫马上又袭来了。但下定的决心不能这么快就忘掉吧，先生还在旁边笑着看我的决心有多大呢！就在我咬着牙不断为自己鼓气时，忽然先生把我拉下了石阶路，七拐八拐的，竟然找到了一条被前人踏出来的小路。这一路上去，便不再是台阶，而是泥土路，你往前走，并不知道下一步会踏到哪里。带着探险般的心情，我暂时忘记了疲惫，抱着惊喜与激动，居然也登到了山顶。

通常，我们都很容易就锁定一个远大的目标。因为看着它总是那么遥不可及，即便未完成，也会在心里给自己安慰，“这个目标太大了，没完成也是应该的。”但常常正是因为这种心态，我们还未开始，就已放弃。大多数最终走向中庸、平凡的人，都是走到半山腰，望着高山仰止，想着明天再来攀登，于是下山去的人。哪怕心中还是跃跃欲试，觉得自己也许有机会再迈进一步，却因中途放弃，毕生也羞于提起那个曾经的、看似张狂的“野心”。

中国有道古训，称“取法乎上，仅得为中，取法于中，故为其下”。意思是说，定上等的标准，往往也只能得到中等的结果。用我的话来理解古人的意思，大概是想告诉我们，有点野心是好事。

这个野心，指的不是失去理智的邪念与欲望，而是人生的目标，奋斗的动力。它能让一个人保持战斗的激情，也能让一个人修炼隐忍的心智，它能够定义成功的尺度，也能丈量人生的高度。

美国的心理学家伯格哈特·安德烈斯，在定义影响人成功的六大性格因素时，曾将“冒险精神”定义为“成功性格”的第六大因素。与其并列的其他五种因素分别是：敏感性、交际能力、自控能力、开放性和对他人的关爱。“冒险精神”与众不同，它的先锋和竞争意识，恰好填补了前五

大因素的盲区。所以，“冒险精神”同样成为了影响人成功性格的第六大因素。

人生，本身就是一场冒险。就像《阿甘正传》里，阿甘的妈妈说的那样：“生活就如同一盒巧克力，你永远不知道下一块的口味是什么。”一旦一个人爱上了冒险，他就会对明天有各种各样的规划，有了或大或小的“野心”。不得不承认，我是一个有野心的人，从我辞掉家乡稳定的工作，开始北漂生活时，这种爱冒险的性格因素就突显了出来。在我迄今为止的所有人生经历中，冒险一直伴随我左右——辞掉稳定的工作，走入全新的行业，以股东身份投资进入一个自己并不了解的行业和企业；一直到自己创业……我的每一次国际旅行，也都成为了我冒险的一部分。

但冒险，并不等于莽撞和失控。心理学家伯格哈特·安德烈斯解释说，“冒险者”做事有更明确的目的性，清楚地知道自己在做什么，并且愿意承担责任。他们经常问自己这样的问题：“我是否已经做好准备？在充满竞争与挑战的情况下承担责任？”拥有冒险精神的人，能够面对严峻的挑战，也能够承受更大的挫折与打击，这些特质，都使他们更容易成为人们心目中的领导者。冒险者能够在逆境中给人以强大的鼓励。

确实如此，我的每一次“冒险”的决定，都不是脑门一热的举动。在每次做重大决定之前，我通常会考虑这两个问题：

第一，我是否能够承担得起失败的后果？如果做一件事情失败的后果是令人无法承担的，那必须要理智的三思而后行。不计后果地冒进，只会把自己和世界变得更糟。一次两次可能侥幸逃过，长此以往，最终会吃下苦果。

第二，成功的概率是否够50%？只要一件事情成功和失败的机会各占一半，我就会去做。我认为这是上天给我的“野心”最公平的待遇，我会无怨无悔接受结果的审判。

幸好，到目前为止，我仍然是个幸运儿，我的“野心”，都被一一实现了。我能不断地找到稳定的工作，我在新兴的互联网行业找到了自己的位置，我的创业公司越来越出色……我的每一次国际旅行，都成为了我永远铭记的珍贵回忆。

在这个过程中，我变得心智更加成熟，经验更加丰富，阅历更加饱满，知识更加多面，我能感觉到自己变得越来越强大。我要感谢我的“野心”，它一直牵引着我走向一个又一个目标，一次次发现更加优秀的自己，我不断获得成熟感，获得更大的自信。

高盛集团的 CEO 劳尔德·贝兰克梵 (Lloyd Blankfein)，曾经在曼哈顿的一所大学为毕业生做过一次演讲。这个演讲，对我十分触动，因为他的演讲主题，就是“要与有野心的人为伍”。在这次演讲中，他谈及了自己在布鲁克林街区长大，并最终成为高盛集团首席执行官的经历。他告诉年轻人，生活对我们的挑战永远不会消失，甚至会变得更加严峻，但是奋斗越是艰辛，回报也就更加丰厚。为了应对人生的挑战，我们需要更多的知识和能力，让自己变得更加优秀，而这些知识和能力，只有通过不断追求“更好东西”的意愿才能够获得。这个意愿，便是野心。

劳尔德·贝兰克梵出身于一个贫穷的社区，父亲在邮局负责整理邮件，为了多获得 10% 的报酬而选择在夜班工作。他的母亲，则是一家防盗警报公司的接待员。这和大部分年轻人的家庭很像，我们不能抱怨父母给我们的生活，因为这已经是他们能给的最好的了。劳尔德的家族庞大，但只能挤在一间很小的公寓内。他最喜欢看传记，传记最吸引他的一点，就是书中人物的奋斗历程。“在书的前五十页里，传记主人公往往不知他在书的第三百页时会取得成功，但他仍然不断地进取。”

我们读的书，往往造就了我们的人生。劳尔德人生的“前五十页”里，最大的目标是考上大学，走出纽约东区。他不仅考上了大学，还获得了一份律师事务所的工作。人人都以为他的梦想实现了，可工作之后，劳尔德却发现梦想中的工作并不如想象的那般美好。他并不热爱这份工作，无法获得满足感。于是在做了五年事务所的工作之后，他和我一样，选择了辞职，去尝试生活里的新东西。

劳尔德人生的第三百页已经华丽地完成。他在一间小华尔街企业中找到了新工作，之后这家企业被更大的企业收购，劳尔德也得以进入这个庞大的机构，高盛集团——“你必须克服障碍，扛住压力，打消自我怀疑，你能做到这些，都是因为你有足够的野心。”我离人生的第三百页还很远，但我对此无限渴望。

在演讲的开头和结尾，劳尔德·贝兰克梵都在强调一件事，就是人生不可预测性。我学会了，我永远不会封闭自我，我会尝试与同样有“野心”的人为伍。因为他们会为你创造出共同前进的动力。

“一个从贫困小区长大的孩子，掌管世界上最大金融机构的机会，能有多大？你永远也不会知道，不可预测性，是生活最伟大的一点。你在改变，世界，也在改变。”我相信，劳尔德的这句话，激励了每一个非富裕家庭出身的年轻人，每一个即将走上社会的大学生，也同时激励了那些为自己的“野心”羞怯的年轻人。

但我还想说的一点是，不是每个有野心的人，都一定会成功。

“野心”，对于人的意义，也不仅仅在于成功。更多的收获，在为之拼搏、完善自我的过程里。就如同我最爱的旅行，即使每次你都如愿到达了目的地，但忘记看沿途的风景，也是徒劳一场。最美好的回忆，往往是那些不在计划之内的故事。

所以，有野心是一件好事，它也许会让你吃苦、受挫，但它就像宇宙间最亮的一颗星，永远促使人去远行。为了让自己配得起这颗“野心”，我们都要不断地努力。即便永远没有机会进行星际探索，这努力的过程，也让我不知不觉强大了自己。

试错箴言

每个人都有些不切实际的梦想，索性大胆点去想，万一实现了呢。可如果你不采取行动，不给自己一个尝试的机会，便永远没有机会。有点野心，然后为自己的野心去大胆试错吧。



4 老板的 “批评式”教学

在老板手下干活儿时，我们常常“被批评”；当了老板后我所要做的第一件事，就是学会如何理性地去“批评”员工。接受批评，能知道自己的短板在哪里；学会批评别人，能有效地提高工作效率，降低沟通成本。

所以，批评是一门管理艺术，是老板在我犯错时及时敲响的警钟。

2002年，我刚刚离开湖南，在北京一家高科技投资公司做总经理助理。初来乍到时，我总是拿着工作中遇到的大大小小的问题去请示我的领导，即使有时我心中已经有了想法和答案，我还是习惯性地要去请示。我想，这样做能够表现我对领导的尊敬，也能让领导看到我对工作积极认真的态度。我一度认为我的“积极请示”和“毕恭毕敬”是一种讨喜的工作方法。直到那一次，我彻底改变了自己的观念。

我拿着一个展会的资料去请示领导，诚恳地问到“对方给我们的展位与预订情况不符该怎么办？”，领导半开玩笑地对我说：“这些问题我都知道，我现在是在为你打工呀。”

这句话瞬间震惊了我，虽然当时我还没有彻底反应过来是怎么回事，但老板的这句话，至少已经让我敏感地觉察到，他似乎对我的工作态度和方法是有意见的。之后的几天，我一直为老板的这句话惴惴不安。回到家里，我忍不住问丈夫，我究竟是哪里出了问题。丈夫的一句话彻底点醒了我，

他说——

“提问题，应该是老板的事；解决问题，才是员工的事！”

我突然意识到，原来我一直在向老板提问题，从他那里索要答案，一直做着简单的执行，而从未尝试着自己去寻找解决方案。那么我存在的意义，又是什么？

多年后，我创办了自己的公司，当我的员工碰到工作上不懂的问题，前来找我请示时，刚开始我还很高兴，认为自己这个领导对他们来说很重要。可是时间一久，我发现了问题，为什么所有事情都需要我来想办法，我来给答案？甚至所有需要提前了解的信息，都要经过我的提醒。

当我总是被问到诸如“张总，这笔款真的要付吗？”，“张总，这个单子要是我谈不下来怎么办？”，“张总，这个供应商太贵了，还要不要用？”等等这些问题时，我恰恰需要我的员工去回答。我 need 知道，客户是不是要求必须现在付款？谈不下来的单子还有没有别的办法？除了太贵的供应商，是否有其他的选择……

如果所有的问题都被我解决了，那么我雇佣员工来做什么？

直到自己真正开始创业，才开始体谅老板。反省自己犯的那些错。

不管是做老板，还是做员工，我们都不可避免地会碰上这个问题：怎么做才是一个对企业有价值的员工？怎么做才能让员工成为有价值的员工？

根据管理大师德鲁克的理念，有价值的员工，要懂得用“脑”，而非用“手”工作。

对管理者来说，管理的成就感不应该建立在为员工解决问题上，而应该建立在培养出能够解决问题的员工上。优秀的管理者不应该只是忙于为员工解决问题，而应该去培养和启发员工的思维，让他们自己寻找答案，给他们机会去历练、成长，让他们在工作中发挥创意，学习分析判断，使他们成长为老板的智囊，能够为老板提供有效信息和建设性意见，帮助自己决策。

作为管理者，应该让员工在自己的岗位上体会到成就感，建立起自信心，学习站在更高的角度上看问题，当员工站的角度越高，他可以承担的责任

便越大，从而将普通的员工，培养成可以独挡一面的人才。

对于员工来说，永远要明白，老板和员工的关系其实是非常简单的“雇佣关系”，他出资，你出力。老板雇佣员工，是来解决问题的，而不是提问题。不要因为自己没有信心，就完全没有自己的想法，什么都去请示老板。更不要一厢情愿地以为，一味的请示是尊敬老板的表现。职业化的员工不会什么都去问老板，而是积极主动思考，把备选的方案供老板选择，真正需要老板决策的，是采用哪个方案是最正确的，而不是替你去想如何做。

当我被丈夫的话点醒后，我便一直遵循一个简单而又有效的原则：永远带着答案提问题。无论我的见识和判断是否足以帮助领导决策，我都要尝试着站在领导的立场去想问题，做分析，形成自己初步的判断。不管向老板请示什么问题，我永远都备好两个以上尽可能完备的方案，供老板选择。我只需要他回答“A”还是“B”，“可以”还是“不可以”。即便我有两三个备选方案都没有得到领导的认可，我还是会坚持不懈地继续寻找其他方案。

我就是在这样的“试错”过程中，逐渐学会了领导者的思维，进而当我经营自己的公司，有员工再来向我请示问题时，我也会学着反问一句，“你的看法呢？”，当我反问出这句话时，我从来不觉我是在为难下属，反而我会愉快地认为，我又为他们重新提供了一次证明自己的机会。

“让你的领导做选择题，而不是填空题。”是诸多管理大师给予职场新人的告诫。

主动解决问题的员工，对公司而言，具有足够强的进取心和责任心，能够在自己的工作岗位挖掘自己的潜力，实现员工价值的最大化。对员工本身而言，主动解决问题能够培养自己的管理者思维模式，争取更多的机会锻炼自己。当你能解决的问题越重要，你在职场的位置便越重要；你能解决的问题越多，你获得的薪酬也就越高。

现代管理学之父德鲁克在他的论著中曾经提到，当我们进入了知识型社会，创造财富的资源将不是资本，不是自然资源，也不是劳动力资源，而是“知识”。现代社会中的企业最需要的员工也是“知识型员工”，而所谓的知识型员工，是指那些创造财富时用脑多过用手的人，他们总是能够通过自己的创意、分析、判断、综合和设计，给产品带来附加值。也就是说，当企业雇佣一名员工时，真正雇佣的是他的“脑”，而不是他的“手”。再通俗一点来讲，对企业来说，最有价值的是那些会想办法、有智慧的员工，而不是只会听命令干活的劳动力。

然而遗憾的是，有知识、有智慧的人力资源很多，但是有意识地积极想办法解决问题的人，却很少。

管理学家和心理学家都曾经研究过企业管理中这种普遍现象。结果他们发现，职场新人往往因为在经验和能力上“不够自信”，因而对领导者存在“依赖心理”。碰到任何问题，都喜欢请示和汇报，寻求方法和答案。这样做，既可以表示出自己对领导者的尊敬，还能够在一定程度上推卸掉责任。因而，越是那种缺乏学习意识、进取心和责任心的员工，这种依赖心理就越严重。

怕失误，怕被追究责任而不敢去试错，放弃去寻找方法，把问题推给领导，这无异于在告诉领导“这么麻烦的问题，还是你自己看着办吧”，这样的员工不仅为老板制造了问题，这样的员工文化，甚至会毁了一个企业。

有这样一个生动的故事，能让我们迅速意识到推卸文化的可怕。2002年，美国第一大零售商凯玛特公司正式申请破产，这个曾经的巨头企业从20世纪90年代就已经表现出了走下坡路的迹象。那时的凯玛特公司中充斥着一种“踢走问题”的文化，据说在一次年终结会上，一位最基层的经理人意识到自己犯了一个错误，便习惯性地向坐在自己身边的领导请示如何更正。谁知这位领导并没有做出任何回应，便同样向自己的领导请示，而这位领导的领导又向自己的直接领导请示。就这样，这个基层经理人犯下的一个小错误要如何更正的问题，居然请示到了公司总经理帕金那里。帕金在反思起凯玛特公司的经营管理问题时，特别提到了这件小事，并且感叹这真是“可笑又可怕”。

只动“手”，不动“脑”，怕失误，不敢试错，这样的问题在我工作和创业的历程中都不可避免地遇到过。

领导不是员工的救世主，更不是保姆，他应该是教练，是裁判。他们的目标是培养不依赖自己可以独挡一面的人力，只有那些敢于试错，渴望学习进步的员工，才能在这种教练式培养的过程中迅速提升自己，实现快速晋升，从而顺利走向职场巅峰。

试错箴言

表扬是鼓励，而批评则是教育。老板的任何一次批评都可能成为我们学习的机会，不要像小孩子一样闹情绪，抵触、叛逆。理智成熟的人懂得抓住任何时机，强大自己。



5 去勇敢犯错， 才有机会反省

小时候，不管是我自己缝个沙包，还是跟小伙伴一起玩个拼图，都总是躲着家里的大人，结果越是这样，大人越是以为小孩子们在搞什么鬼，越是盯得紧，搞得双方都很紧张，像是打“游击战”。可即使是这样紧张的关系，小孩子们还是会想尽办法躲避大人的视线。

身为人母之后的我，很喜欢观察小孩子。联想起自己小时候的经历，我会好奇，为什么他们讨厌被大人干扰自己的行为呢？

原因很简单，因为大人太唠叨——“你不应该玩儿火”，“你不能把架子抬那么高”，“你看，我就说这样行不通吧，你应该按照我说的做”……说到底，所有家长的唠叨，都是在避免孩子们拥有一个犯错的机会——“我就是想这样试一下”，孩子们明知自己会犯错，也按耐不住突破禁忌的心。这个犯错的机会，在成长中其实非常必要。但恰恰是参与过度的大人们，总是在不经意间剥夺了孩子的这项权利。

直到长大以后，我仍然喜欢独自做事，不喜欢别人在旁边指点江山。周末，如果我一个人在家，会特别有兴致把家里的家具、摆设大换样，感觉酣畅淋漓。我想，在我的心底总是有一种欲望：“折腾”的欲望。对于很多事情，并非不懂得正确的方法、不知道最好的捷径，但我总有种想换个思路、突破常规的冲动。但这样做之后，我又会担心家人对这种变化是否能适应。是这样的，无论是孩童时代，还是作为成年人的我们，仍然十分

紧张于身边人的“指点”，既抑制不住地独立，又害怕自己因为没听话而犯错，这正是很多人失去尝试犯错的欲望和机会的症因。我们身边的环境只褒奖正确，从不鼓励犯错。

儿子两岁多的时候，老人们担心家里尖锐的东西伤害到孩子，把所有尖的东西，比如剪刀、锥子、笔，甚至玩具中稍细长的部分，都拿走藏起来。我能理解老人想保护孩子的良苦用心。可是我私下又想，藏起来的東西，儿子有一天慢慢会找到，一样有机会伤害自己。我们大人之所以不会被这些东西伤害到，是因为我们知道它们会怎样伤到我们。如果儿子没有被扎疼过，只是一味地强制隔离，那么他的好奇心反增不减。所以，我便再偷偷把这些东西拿出来，放在儿子手里，甚至故意“动动手脚”，帮助“错误”发生。儿子被儿童剪刀扎了一下他的小手，“哇”的一声哭了起来，他感受到了疼痛，扔掉剪刀找我哭诉，说那个剪刀“咬”了他，从此，他不再随意玩弄剪刀了，我心里窃喜，又很感慨，同时也很心疼。

在这个世界上最勇于犯错的人，不是发明家，而是婴儿，在错误中成长其实是人类不得不接受的命运。从把尿撒在床上、把一切东西往嘴里放、把碗打翻、一次次摔倒，到成为渐渐懂事的孩子，再到文明守礼的成年人，是“犯错”帮我们打开一扇扇认知世界的窗口。这个世界从来不是单一的，我们不仅要知道剪刀可以剪断丝带，我们还需要知道剪刀可以刺伤身体。

然而过度保护和教育的环境，使我们对“犯错”有了杯弓蛇影一样的恐惧感。“犯错”成为我们成长路上的地雷，必须想尽一切办法，小心翼翼地避开。为了不犯错，我们一直在追求一种“一招即中”的成功模式，殊不知，这恰恰是我们犯的最大的错误。

错误当然性质不同，有的错误可能会毁了你的人生，而这种严重的错误恰恰成为我们的生活常识，关系到道德观、是非观，这样的错当然不应该去犯。但我在这里鼓励的，恰恰是生活中的一些小选择，小取舍，需要勇气去尝试的“犯错”。

工作中，常常碰到一些刚刚毕业进入职场的年轻人，他们因为经验不足导致信心不足，因此在公司中工作起来显得有些畏首畏尾，过分规矩。只等领导吩咐，叫做什么，就做什么。这种以熟悉岗位为主，吸取经验为辅的保守想法固然是好的，也是可以理解的。但我却并不鼓励，甚至想劝告年轻人，任何一个企业在招聘计划中划入“新人”，就意味着他可以接受新人的无经验，并且愿意花费时间成本去培养，为的就是得到新人的新鲜想法，而绝不是为了招聘一板一眼没有思想的木头人。

其实我们每天都在犯错误，做错的事要比做对的事情多得多，如果我们害怕犯错而不去尝试，那便连反思和成长的机会都没有，从而错过很多学习的机会。

越是那些中规中矩的新人，越是令老板不满。好多企业老板常跟我抱怨，现在的年轻人都在想什么，不是应该朝气蓬勃、想法多多吗？怎么我招来的人却死气沉沉呢？天天嘴里叫着老板，脑子里却没放在工作上。那些为了保住饭碗，成为中规中矩员工的年轻人其实也心有不甘，他们也会向我抱怨，大学时代的理想和豪气都哪去了？怎么现在的我跟初入职场有雄心抱负的我完全不一样了呢？感觉自己越来越陌生时，就是需要犯错来拯救的时候了。

“犯错误”是获得成功的成本，是必要的，但所犯的错误，也肯定是越小越好。所以，我鼓励大家去“试错”，是有技巧和原则的，不是一意孤行，更不是执迷不悟，大家要对犯错高度敏感，反应迅速，快点犯完错误，以最小的成本获得信息量，并尽可能地去反思。

不去犯错，看似保险，事实上却失去的更多。我们长时间品尝不到成功的喜悦，虽然也没有失败的痛苦，但是却感觉自己空荡荡，不仅没有反思和成长，就连原来的激情与冲劲儿都消磨殆尽。青春，当然不可以如此虚度。

年轻是犯错的资本，因为你有大把的时间和机会去试错，也有大把的时间和机会去反省、成长，从而锻造出一个优秀的自己，找到一条最适合自己的成功之路。

试错箴言

就如同没有任何一个孩子会在没有磕绊的人生中长大一般，我们每一个人都可能避过所有错误，一路满分走向成功。温室的花朵和田间的野花，拥有的世界必然是不一样的。



第二章

职场，创业者必经的练兵场

——那些职场人教我的事儿

做好小助理，再做大老板

问题就是机会，工作就是报酬

从市场到销售的成功转换

安全感来自于比他人更好

优秀员工的自我修养

想说离开不容易

1 做好小助理， 再做大老板

一个很有意思的调查显示，在各大招聘网站的招聘信息里，带有“助理”一词的工作岗位，是应聘人数最多的。

我问过身边一些刚毕业的小伙伴，为什么投简历时，看到“助理”二字，就浑身来劲儿？他们的回答往往是，助理这个岗位，听着就很体面，没有整齐划一的就业门槛，也没有严格的专业限制，反正就是“门槛儿低，门头高”，当然成为好工作的首选。可是，我身边的那些企业高管、大BOSS们，谈起“助理”这个词，却总是眉头紧锁、唉声叹气——没有助理，伤脑筋；有了助理，更伤脑筋！

这背后的原因，到底是什么？

助理，是一个BOSS们寄予最多期望的岗位。他们是最贴身的下属，手把手带出的人才。但如果老板们花了时间，花了精力，却不能使助理成长为左膀右臂、心腹重臣，岂不是枉费如父母一般的心血？

但从年轻人的角度来讲，助理这个岗位，就意味着职场新人，意味着不被重视。迎来送往合作伙伴，送温度丝毫不差的咖啡，填简单得不能再简单的票据表格……这些工作的意义到底在哪儿？在一些年轻人的心里，根本还没真正意识到“助理”这个平台的重要性，就把连自己都不重视的小事办砸了不少。这怎能让BOSS对你满意，委以重任？

当职场新人理直气壮地抱怨，“我上四年大学，可不是为了来端茶倒水的”时，BOSS 们心里想的却是“如果我的合同交由你处理，会不会把小数点填错？”

我到北京的第一份工作就是总经理秘书，三个月后，我被升为总经理助理。秘书和助理的区别，也可以视为助理工作的两个境界。

简单来说，做秘书，是听到什么做什么；而助理，则需要有自己的思考，有自己的做事方法。现在很多企业，已经把这两个岗位统称为“助理”，但实际上，刚上任的助理，大多还在做秘书的工作。

这份工作起点虽然最低，却几乎成为我整个职场生涯中受益最多的一份工作。我把助理这个工作，称为职场的“黄金跳板”，它充满了机遇。

记得刚开始做助理的时候，我每天还都跟做秘书的时候一样，守着桌子上的电脑，等着老板呼叫，交待任务。说实话，那一周过得非常悠闲，却也显得有些无所事事。因为 BOSS 并不怎么要求我去协助，常常是早上送进去一杯咖啡，把需要传达给 BOSS 的传真、文件放在他办公桌的左上角后，便闲了下来。

一周过去了，我有了异样的感觉——助理跟秘书的工作没有区别么？如果没有区别，老板为啥要给我升职呢？是不是我的方法错了？终于，我鼓起勇气，在周一的早晨，跟随 BOSS 开完早上的例会，便随他一起走进了他的办公室。

他完全没有意识到我跟在他身后，当他坐在他的椅子上时，才看到我站在他的面前，微微吓了一跳。

“小张？有什么事吗？”他只看了我一眼，便开始整理手头上的文件。

“郭总，我有个问题，想请教您。”我小心翼翼地提问，我有些心虚，我害怕这个问题，不应该直接问老板。

“哦？什么问题，你问吧。”

他放下手中的文件，抬头看着我，这让我更加紧张了。我当时甚至有点后悔开了这个头。但开弓没有回头箭，我便鼓起勇气发问。

“为什么您从来不交代我工作呢？是怕我做不好吗？”我深吸一口气，以极快的语速说出了我的担忧。

郭总听后沉吟了一下，索性放下手中的笔，调整了坐姿，十分正式地面对我，对我说出了这样一番振聋发聩的话：

“助理，是个弹性空间特别大的工作，你可以只是端茶倒水，也可以是我的左膀右臂。这完全看你对自己的要求，你想要在公司里扮演什么样的角色，你能扮演什么样的角色？如果你认为这只是打一份工，老板交办的工作量越少、越轻闲越好，那你可以只是收发文件、端茶倒水；如果你对自己有要求，要做出一番自己的成就，那你就要在这些工作中用心。小张，泡咖啡有泡咖啡的艺术，递交文件有递交文件的方法。这不用我去下命令，这是你自己做工作的态度和方法问题。”

郭总的话，像一声钟响敲醒了我。当我再端茶送水时，我开始注意来访客人的职业、年纪、地域，决定送上咖啡还是茶，哪个品牌；当我再为BOSS整理文件时，我开始做表格，做摘要，做信息筛选，甚至提供更多的参考信息；当我安排会议时，不再只是搞定地点时间和通知与会人员……我还会研究会议议程，尝试主持，并为BOSS准备好会议资料。这些资料上标注了会议的基本信息，也有我自己的观点和建议。这样坚持了一段时间后，老板甚至召开了专门讨论我的方案的专题会议。

与郭总谈话前后，郭总并没有给我下达更多任务命令。可是我变得忙碌起来，甚至常常加班加点。很快，我这个助理不再是那个端茶倒水，坐在BOSS的身侧旁听的小秘书，而成了提供观点与方案的主要成员。

伟大与平庸之间相差的，永远都是做事情的态度。扫厕所出身的麦当劳全球总裁及首席执行官查理·贝尔的故事，就是对这一点最好的印证。

与所有的传奇人物一样，查理·贝尔因为家境并不富裕，15岁便开始在麦当劳打工。贝尔的第一份工，是打扫厕所，活儿又脏又累，是现在的年轻人难以想象的。他认真地扫完了厕所，又将地板弄得很干净。之后贝尔还帮着翻烤汉堡包。当时这家店的老板，后来的澳大利亚麦当劳奠基人彼得·里奇很欣赏贝尔的工作态度，他签约了贝尔，正规地训练他，并让他尝试做店内的各个岗位。这是一个互相促进的过程，英雄总是惺惺相惜。贝尔领悟到里奇的一片苦心，他也没有辜负这位赏识自己的老板。几年后，贝尔成为了生产、服务、管理的复合型人才，之后他的人生平步青云。19岁，贝尔已经是澳大利亚最年轻的麦当劳店面经理，27岁成为副总裁，之后被调到美国总部，先后担任亚太、中东、非洲、欧洲地区总裁和芝加哥总部负

责人。2002年年底，他成为总裁兼首席运营官，负责全球118个国家里超过3万家麦当劳餐厅的经营管理。43岁的贝尔，被推选为总裁兼首席执行官。

这不是一个被传唱无数遍的传奇故事，而是一个脚踏实地的真实事件。无论在哪个工作岗位，贝尔总是要亲自站台服务，但这并不是为了取悦评价，而是为了不断改进。贝尔被华尔街称为“从最底层一步步晋升的典范”。

我曾经在一本讲述商场人脉的书里，看到过这样一句话——所谓贵人，只帮助他值得帮助的人。如果想拥有贵人，赢得机会，首先要做到的，就是让自己成为“值得帮助的人”。不管是扫厕所，还是端茶倒水、打字复印，任何简单的工作都可以做得不简单。麦当劳全球扫厕所的员工成千上万，有多少人都认为这只是“打工而已”，而错过了被培养、被晋升的机会。

上帝是公平的，人与人之间的努力是不同的。每个人都想成功，却不是每个人都懂得如何去成功。能够把小事做好的人，有着积极的思维模式和做事态度，他们的优点并不在于做好的某件小事，而是他们做事的态度让他们无论做什么事，都值得被信任，被寄予期望。

所以，不要小看了助理的工作，我从别人的试错经历上，看到助理工作的背后大有玄机。当然，我对此也有过切身的体会。

因为是“助理”，你才有更多的机会与企业管理者共事，学习他们管理企业的全局思维和做事方法，领悟他们管理的艺术，感受他们人格的魅力。这些耳濡目染的影响，是你在很多专业的管理学课程中无法学习到的。它让你零距离地接受作为一个领导者、创业者的素养培训，今后无论你是在职场打拼，还是自主创业，这些收获都潜移默化地产生积极的影响。

我身边就有这样因忽视了底层工作而吃亏的朋友。他刚刚毕业，就迫不及待地要对“梦想”负责，锣鼓喧天地开始搞创业，结果团队管理起来磕磕绊绊，业务执行稀稀拉拉，最终草草收场。他自己的总结，就是没有管理意识和带团队的经验。拉来的合作伙伴，永远停留在大学寝室的哥们级别，做起工作，纯靠义气，没有章法。举个最简单的例子，发给大客户的邮件，甚至连“To”和“CC”的区分都搞不清，这种细节问题，任何一门专业管理课的课堂上，大概都不会讲到的。

后来，这位朋友关掉公司，应聘了一家大公司，做了最基本的办公室助理的工作。虽然这在有些人眼中看来，有些不可思议，比创业失败还不靠谱。但我却为他感到高兴，我相信他这次能够做好，因为我知道他找到了走向成功的法门，就像我知道，为什么贝尔可以成为麦当劳的总裁一样。

试错箴言

一个人能做的事情有多重要，并非取决于能力，而是取决于态度。充满决心想去做成的事，即使能力不足，也会通过努力去弥补、实现；而如果心不甘情不愿，敷衍了事，即使是小数点也有可能点错。人与人做事成就上的差异，也正是取决于此。



2 问题就是机会， 工作就是报酬

一位非常睿智的前辈，曾经告诉过我这样一段话：人生的成功并不取决于你的教育、家庭、资历和经验，而是取决于你看事情的角度。这个世界本身是没有问题的，“问题”都在人们自己身上。同一座山，对勇于登顶的人来说，它是看风景的基石。对于懒于跋涉的人来说，它是前行的障碍。

2003年，我刚刚理顺总经理助理的职位，公司又开始了新一轮的业务结构调整。我所在的业务部独立出来成为一个分公司，并且要以公司体系重新搭建各个部门。跟随总经理工作了一段时间的我，因为成绩出色，又熟悉业务，被派任分公司的市场部经理。虽说是一个市场部经理，但其实整个分公司筹备期，做执行的就我一个人，一切都需要从零开始：招聘，建立业务对口合作关系，准备新公司相关资料，熟悉新的业务……

我心里有些发毛，新公司发展前景不可预测，公司内部大动作调整人心惶惶。独立发展运营的重任，突然压到一个临时搭建的团队身上，压力可想而知。仓促而忙乱，千头万绪需要从头理，有的同事适应不了这种创业公司般的工作氛围，开始有了抱怨——

“薪水又没增加多少，顶个虚职，不过是自己领导自己，计划自己定，执行自己干，累死累活，值得吗？”

我同样也在纠结，一方面作为新公司员工业务不熟、压力很大；另一方面，作为中层领导，缺乏组建团队的工作经验，信心不足。幸好我是一个懂得“闷头苦熬无结果”的人。于是，我揣着自己的苦闷，去找前辈倾诉。

前辈对我说了开篇的那段话。最后，送给我12个字——

“问题就是机会，工作就是报酬。”

这12个字，像一只上帝之手，把我从一片泥沼中拔起，放在了另一片高地。跳出这个圈子之后，再看向自己曾经深陷其中的泥沼，其实，本可以是一片生机勃勃的绿洲。

还记得为了这份工作，第一次坐在面试官的位置上，我比面试的人还要紧张。我面前的桌子上放着一个打开的本子，貌似用来记录面试者的状况。而事实上，本子上面记的是我的“面试人员问题模板”。那时，我还不具备完美的询问技巧。在与面试人员交流时，我像个刚刚上岗的记者一样，问题毫无层次，使对方的回答七零八落。

几轮这样的面试下来，回头翻看简历和面试记录时，我竟完全对不上面试人的情况。我十分懊恼，这样下去可真不是办法。终于，我把心一横，抛开那些规范的模板，也别管对方会不会觉得自己不够专业，我的目标，应该是找到一个最合适的人，而不是最科学的选择。我开始深入地询问自己，你希望合作伙伴具备哪些素养和能力。

这样想后，我放下了所有面试官的包袱。问题可能不成套路，但却有了很强的目的性，我得到了我想要的答案，也得到了我想要的人。

直到现在，我自己做老板，也再没有去碰过什么面试问题范例、模板，以往的工作经历足以让我明白，要想得到什么答案，就该去提什么样的问题。在实践中习得的经验，有时比任何权威论著都更简单实用。

人招聘来了，接下来便是学习如何带团队。之前做助理时，我也参与过公司项目，但大部分是对接性工作，不需要直接管理业务职能部门。所以这是我面临的第二个大问题。给我一个团队，我该怎么管？

首先当然要有制度。制度存在的根本作用就是约束。可是，团队不能只是管束着，还得激励着，这才是管理的艺术。从没带过团队的我，只好用最简单的逻辑去想：要想管好下属，至少要赢得下属的信任与尊重，先

服众，后立威。于是，在业务上，我更加用心谨慎，精益求精。

如果我要求员工必须衣冠整齐，我便一定做到一丝不苟。

如果我要求员工按时交付工作，我在督办验收时绝不拖延懈怠。

人们总是尊重认真负责，且优秀于自己的人，我用这个最简单的做人的道理启蒙着自己的管理团队。这样摸石头过河的野路子，也竟然收到了不错的效果。

记得那一年公司年会聚餐结束后，员工们瞒着我，办了一个员工间的搞笑颁奖礼。

最爱打扮的女孩思思获得了“最佳着装奖”；

为了跑业务三个月瘦了10斤的涛涛，获得了“最佳形体奖”；

总是笑呵呵，任劳任怨的办公室老好人东东，获得了“最具人气奖”；

当晚最具重量的奖项“最佳员工”揭晓，鲜花却塞到了我的手上。平日里刁蛮泼辣的思想突然一本正经地跟我说：“老大，你知道吗，从我来公司，每天早上一到公司，你就坐在那里；每天晚上我下班走时，你还坐在那里。就因为你坐在那，我们都不敢迟到早退，不是怕挨罚，就是觉得跟你一比，太不认真啦。”

我从没说过什么豪言壮语去激励他们，但他们这番话，确实激励了我。我没有长他们几岁，没有足以震慑他们的传奇经历，我只能以身作则，而他们恰恰被我这股工作劲儿感染到了，这便是我带团队历史中，一个绝对正能量的开篇。

面对亟待开拓的业务也是一样，我每天几十个电话的来回，只想确认对方是否接到我们的邀约。当电话预约不成功，我便拿着名片上门主动寻找。在我的带动下，员工也开始积极主动地去寻找业务。

短短一年的时间，我筹建起来的市场部协助公司产品和销售部门，打开了全国市场，业务开始进驻各地方电视台。特别是2004年，我们承办的吉通卫视元宵晚会的短信运营平台，成了当时公司最辉煌的战绩之一。

试想，如果不是公司业务结构调整，刚入场不足两年的我，还需要多长时间的沉淀，才有机会走上中层管理者的岗位？如果不是工作重压下的暴发，我需要多少时间和机会，才能获得这么多的知识、阅历、人脉和成就感？必须要承认，这份工作为我带来的回报，远非是薪资酬劳可以衡量的。如果没有这份工作的积累，我亦无从了解作为市场部的职能和相关的运营技能。

我切身体会了“问题就是机会，工作就是报酬”这句话，从此，这句话被我当成追求事业的格言。

试错箴言

古话说“乱世出英雄”，有战争，英雄才有用武之地。对应当今的职场，亦是如此。工作中有问题，才正是才华施展的机会，如果在问题面前，斤斤计较，患得患失，不仅自己拱手断送了升职加薪的机会，甚至让领导和同事给自己一个“差评”。



3 从市场到销售 的成功转换

2003 年非典时期，网络营销在中国刚刚开始起步，我因为装修自己的小窝，开始了天天混装修论坛的日子，组织集采，没事就周末拉着一群熟悉装修采集的网友聚会，中间不乏管理大拿、谈判高手、也有职场新人，大家一起跟商家斗智斗勇，其乐无穷。在这个过程中，我不仅帮大伙节约了大笔装修费用，也由此交下了很多好朋友。也正因为有这些朋友，在丰富业余生活的同时，也给了我一个全方位学习的机会，在他们身上，我学会了如何谈判、如何真诚待人。有句话说“助人者自助”，也正是我这个好揽事的个性，让朋友信任我，把我介绍到数码集团去应聘销售——我又一次发挥了初生牛犊不怕虎的劲头，一股脑儿扎进了一个完全陌生的领域。

这个销售部门所运营的业务，是直到今天都还如火如荼的“电商”业务。在 IT 世界方兴未艾之时，网络营销还是一个完全新兴的行业，我的部门正在创建一个基于银行合作的电子商务平台。刚刚进入这个团队时，整个团队总人数不到 10 人，每一个初创型的团队，都会面临各种各样的问题。每一个大大小小的问题的解决，都需要调动我以往所有的知识经验，且需要去学习某些未知的专业领域。我开始喜欢上这种挑战性的工作状态，因为一次次挑战下来，我总是发现自己能到达一个更高的高度。

在数码集团的前两年，我跟伙伴们一起，开拓和维护与国内各大银行信用卡部门的合作。这期间，公司的月销售额，从初始的 100 万做到了最高峰值的近 3 个亿。这是一个神话般的业绩，当然也是因为我们碰到了创

造神话的时代机遇，用现在时髦的话说就是“站在了风口上”。业务发展期间，恰逢中国信用卡发展的井喷期，而我们，因为一个全新的业务模式的尝试和曾经付出的努力，幸运地踩在这个时代节奏上，虽然中间经历了太多的艰难险阻，却收获满满。任何一个新的领域，都是跨越层层障碍，披荆斩棘创造出来的。

任何一个业务的发展过程，都会面临各种各样的困难，我们有过因为物流配送不能满足时效要求，跟团队同事开着私家车满城送货的记忆；也有因为客户人员配备不到位，导致客户投诉的痛苦；也曾经因为没有很好的电子对账系统，通宵达旦进行手工对账的日子。我不记得曾经有过多少个日日夜夜的战斗了，我只记得跟团队的伙伴们一起，在集团的大力支持下，完全定制开发了一套基于公司业务流程特色的集 ERP 和 CRM 于一体的业务系统，从而能够实现所有业务流程的顺利运转。今天看来，所有曾经认为过不去的痛苦和苦难，已经变成了一份不可多得的宝贵经验和财富，让我在今天进行公司业务运营的时候能游刃有余。

2006 年 5 月，一次偶然的機會，借由之前积累的数据库营销的相关专业知识，我带领团队的同事，成功说服了品牌方，进行了一次大胆的“DM 直投式广告营销”的尝试。时值第一款高端智能手机上市之际，我们这次看似大胆的尝试取得了巨大的成功。也正是基于这次尝试，让我意识到，基于数据挖掘和数据分析的营销模式，是有可持续发展性的。经过与 BOSS 的多次讨论，最后决定成立一个独立的业务部门，进行业务拓展的尝试。由此，我再次顺理成章地成为了又一个新领域的开拓者。

那时，国内几乎还没有出现做精准营销的公司，为了力挺新业务模块，公司从台湾地区请来了一位“DM 直销”的大神级人物 Mike，让 Mike 来带动基于数据分析和数据挖掘的整个精准营销业务的开展。在与 Mike 共事的日子，我如饥似渴地学习着，让自己迅速羽翼丰满起来。我和我的团队，一起开拓了一个又一个基于数据分析和数据挖掘为基础的精准营销的合作案。在接近一年左右的时间里，我们的业绩从零做到了整整 300 万元。2007 年 8 月，该业务板块宣布独立，正式注册成立公司。我在儿子刚刚满月的时候，带着小额的资金投入，成为了精准传媒公司的副总经理，也开启了自己做股东的历史。

任何一次经历，无论成功失败与否，都会成为未来的助力。在数码集团工作的几年中积累下来的跟金融机构合作的经验和方法，直接帮助我在后面的工作中如鱼得水，直到今天，这些经验都非常具有借鉴意义。而在传媒公司的历练，让我近距离地服务金融行业的 VIP 客户，同时尝试开发高端品牌的资源；这些服务高端客户的经验积累，挖掘高端客户需求的能力，

又使我重新披盔戴甲，以“捞过界”的运营方式，又一次站在了高端旅游业务突破式增长的风口上……所有的这些经历财富，都直接帮助我走到今天，帮我创建了真正属于自己的高端旅行服务品牌——“恒众国际”。

有人说，人生如棋，险招儿不断，需要见招儿拆招儿，才能步步为营，笑到最后。也有人说，人生就像扣扣子，系对了第一颗，按部就班就会一帆风顺；扣错了一颗，便会一错到底，推翻重来。但我想说，人生不管是一盘风云变幻的棋局，还是一排步步为营的纽扣，决定输赢的，不是一个简单的念想，而是一直以来的坚持与信仰、一个人的心态和他的选择。结果是喜是悲，就要看自己能承担多大风险，就能享受多大的人生红利。

面对问题时，是退到人群中抱怨命运不公运气不济，最后看着他人风光占尽；还是挺身而出，披荆斩棘？这一路走来，其实有很多辛苦的时刻，但最后能坚持到享受众人叫好的荣耀，都取决于自己淡然的心态，取决于看问题、做事情的一贯角度。

据说看一个人成熟标志，就看他是否能够站在对方立场想问题。换位思考，便可以有更多的理解和接受，原本认为不合理、无利益的事情，换个角度一看，又发现了其合理的有益的一面。做精准营销领域，自己独立做公司，这些看似是挑战的新鲜转变，其实都暗含着失败的可能。但只要把自己、把机会往有利的方向去引导，因势利导，结果会让好的事情越来越多，人生犯的错误也就越来越少。自己理想中的人生，便也是这样一步步积累下去的。

试错箴言

好莱坞巨星安吉丽娜·茱莉说“不感到害怕的事没有值得去做的意义”，网络上的网民们也盛赞一句话“不被质疑的理想没有实现的价值”。越是艰难的挑战，潜藏着的机会越是举重若轻，勇敢的人迎头走上去，才可能与成功撞个满怀。



4 安全感来自于 比他人更好

人在职场中，常常如履薄冰，害怕自己犯错，不是担心老板是否信任自己，就是担心同事会否排挤自己。但我认为，赢得信任和尊重的唯一办法——真诚待人，认真做事。

任何时候，如果你用欺骗，即使是善意的，去尝试达到相应的目的，即使当时获得了某一次的成功，终究还是会给自己带来很多负面的影响，得不偿失。

必须要提及我曾经的一次惨痛教训。在曾经的一次职业转换中，我犯了“职场跳槽”的人们常犯的一个通病：为了进入到大尚国际，一个我最理想的工作平台，我夸大了自己在前一份工作中的成功案例。虽然只是一个工作案例，但它影响了后期大尚国际 BOSS 和同事们对我的信任度。这也就为之后他们对我的不信任，埋下了祸根。

虽然那被夸大的整个项目的方案，都是由我一手开发、策划的，但是由于执行原因最终没有落成，未产生实际销售业绩，它仅仅是一个夭折的项目。就如同设计师的设计完成了，但是没有成衣。我知道大尚国际是一家以盈利为考核的公司，我仍将它模糊成一个成功的项目。

可在当时的环境下，在我极力想进入大尚国际的侥幸心理的怂恿下，在跟合作伙伴沟通时，我夸大了那个项目的实际营销效果。虽然最终令我得以进入这家机构，担当起营销和市场两个板块负责人重任的，是我对于

行业的了解深度和未来发展的思路，但我在随后的工作中，因为这次事件，让自己陷入了进入职场以来空前的一次信任危机。在“谎言”被揭穿时，我的一切似乎都被瞬间否定了。不管除了这个案例以外，你做出过多么优秀的业绩，这一点的“不真诚”，使一切真相都失去了信任的基础。信任建立起来如积土成山，却可能因为一粒沙石，便功亏一篑。我很感激这件事情发生在这个阶段。如果这个错误被我蒙混过关，我也许会吃更大的亏。

既然在“坦诚”这件事上犯了错，那就要投入百倍的精力，在“努力”这方面弥补。坍塌下去一个信任的坑，我得亲自补起来，然后再将一点点的信任，堆积成山。这就是“不坦诚”这件事给我的最大教训。

功夫不负有心人，这个世界没有无缘无故的成功，更没有毫无意义的努力。终于，我在遭遇事业的谷底，遭遇众人的否认后，撞到了一座金山。

2011年10月，某金融机构要为“年终客户答谢”活动做一次关于南极、北极之旅的包船项目，他们同意让我们公司去帮忙寻找资源，这简直是一个天大的机会。虽然当时的大尚国际，已算是国内高端旅行品牌中的佼佼者，但是这样的大单，依然是前所未有的。当我抵制不住惊喜与激动，把这件事告诉公司时，公司高层基于以往的经验和对当时行业的了解，都认为这是一个不可能完成的任务。

通常情况下，南、北极的包船项目，都需要提前一年到一年半与船方预约。某金融机构方在11月份才提出，第二年7月北极、同年11月南极的两个包船项目。乍听上去，这确实是一件无论如何都无法实现的事情。可是，当时的我已经被自己逼上了船，已经不相信什么是“不可能”了。

我太需要这个机会，我太想做成这个项目了。我没有理会公司的态度，某金融机构能够把这么大的项目交给我来做，本身就是一个奇迹。所以，拼尽一切，我也必须去制造一个奇迹，哪怕孤注一掷。

连续一个星期的时间里，我每天晚上10点到凌晨3点，都在给国外的轮船公司打电话。这些电话哪来的呢？国外的网上找。我搜集到了400个游船公司的电话，一一打了过去。我给船方写邮件，整理项目背景资料，翻译成英文传过去，向船方要资料，问船位，谈价格……这些工作之所以很顺畅，我真的要感谢做英语老师的经历，以及工作以后仍坚持不懈锻炼口语水平的习惯。在那个月里，我光电话费就用掉了1000多元人民币。终于，到差不多第100个的时候，我找到了两家公司，两艘船，一艘做南极，一艘做北极；一家是美国的，一家是法国的。

这个世界上的事情就是这样，不拼到竭尽全力，你是没有资格说“不”的。

也许是天道酬勤，也许是机会成本，当你绝对专注地做一件事的时候，你自然会找到一些有利信息和机遇。这两艘船能够被我及时地找到，恰是因为这两家公司正在考虑拓展中国市场，需要在中国传播影响力。这就是我的机缘，也是他们的机遇。对于船方来讲，有一个找上门的大型项目，又是一个非常好的拓展中国市场的机会，大家一拍即合，过程远比我们最初想象中的要简单。所谓的“困难”，我想大概永远只在于自己不够努力。

最终，用一个月的时间，我解决了最大的困难——“船”的问题，我便可以踏实下来，开始与某金融机构进行商务谈判了。付款周期等所有商业条款，需要我一一拎清。

一方面，我一直以来的工作，都与金融机构直接对接有关，所以我很了解金融机构内部的决策流程。为了能尽快推进项目，我第一时间把所需资料全部准备齐全，递交给某金融机构；等他们这边进入流程后，我又赶紧与船方继续跟进调船事宜，确定合作方式。

不出我所料，虽然由于计划外的种种耽搁，这个大项目没能在2011年底前成形，但结果仍然十分乐观。在等待半年多的时间里，大家都已不抱希望，因为随便哪天都有可能传来“项目取消”的坏消息。但全公司上下，只有我坚信，在整个跟进的过程中，是我倾尽真诚地为客户提供方案，也是我同时坚信这个单子是真实的。没有确定，不是服务商选择的问题，而是时间问题。从客户10月提出需求，到最终敲定资源和服务方案，我们终于在2012年第一季度签署了总额3000多万元的合同，晚了足足半年的时间。

选择一起前行的合作伙伴，需要秉性相投，也需要有足够的包容和理解，更需要有相似的运营理念。磕磕绊绊的一年半经历，收获良多，这一年多的经历，对于自身成长的斧正效果明显。因果循环，痛定思痛中，我向公司提出了辞职，决定在执行完北极项目后离开大尚国际。之所以选择北极项目执行完后再离开，是因为，在我运作该项目时，我向客户做出过这样的承诺，我会一跟到底。虽然那时的话是代表公司的官方行为，但是，我还是坚持要为我的承诺负责。无论是为大尚国际，还是为合作伙伴，还是为自己，我都责无旁贷地需要保证不出错地完成北极项目。

虽然在此之前，我早已做出了离开的决定，但还是坚持到了项目执行完。原因只有一个——赢回我自己亲手输掉的信任和尊严。

幸好，我还是那个值得信任、可以创造价值的我。有了这份安全感，不管日后我走到哪里，走到哪一步，我都不会恐惧和担忧。因为不管面对任何的孤独无助，白眼嘲讽，任何的不信任与不支持，我都可以淡定自若地跟自己说——没关系，你可以拯救自己。

试错箴言

我们对猛兽的威胁会恐惧得要命，而对地上蚂蚁的威胁却几乎忽略不计。说到底，安全感源于自信。当我们有能力hold住一切时，便不会胡思乱想、敏感多疑地焦虑。如果你总是担忧别人如何看你，如何想你，那不如就先踏实下来做好自己。

5 优秀员工的 自我修养

有人说，这个世界上有两种关系不易调和，一个是婆媳关系，一个是上下级关系。

不信，你看那些抱着孩子聚在一起聊天的妈妈们，口中抱怨的，有 80% 的内容是对婆婆的不满；再看那些午餐时间聚在一起的企业员工们，口中抱怨的也有 80% 的内容，是对上司的不满。

每当工作中的提议被上司否定，上交的方案改了又改，业绩不好又要被骂，加班加点压力如山，老板还是只要结果，不管过程……员工们的心里都在暗骂：周扒皮、强迫症、工作狂、没人情味、俗套、落伍、不懂欣赏、能力有限，这样子还能做老板，真是老天不公啊！

开始还只是一时的宣泄，但是随着一个人抱怨，两个人抱怨，一批员工聚在一起，从开始的同病相怜成为同道中人，大家都这么抱怨，于是愈加认定都是老板的问题，愈加不会检讨自身，反思自省，问题依旧没有改善。最坏的结果，就是老板因为问题总无改善而更加恼火，员工则因为折磨更甚而更加逆反。

所以我们就会看到这样的“怪现象”：老板眼中的员工总是不够优秀，员工眼中的老板总是不够称职。

身边总有一些后辈，带着这些抱怨来问我，怎样才能让老板听从我的意见？怎样才能让老板相信我可以做到？怎样才能让老板不再挑我的“刺儿”？我总是告诉他们：“你先要说服的人，就是你自己呀。”

没错，要搞定老板，需要研究的不是老板，而恰恰是自己。可是，大多数的企业员工都把这个方向搞错了，每天去研究老板的性格、星座、血型，甚至女老板的生理周期，都比老板自己掌握得准确。开个玩笑，但为迎合老板去做事，你可能会成为一名乖巧的员工，但永远不可能成为一名优秀员工。

那么，优秀员工，应该是什么样子的呢？

我曾经有个同事 Daniel，拥有专业的留学背景，在公司上班时，一直是清一色的衬衫、袖扣，一直给人一种认真整洁的感觉，这个在经常穿着便装上班的同事中，略微显得有些与众不同。

有一天，我要去见一位重要客户，需要一位同事陪同。我本来想叫我的助理陪同，结果她一走进我的办公室，看到她的着装，我立刻改变了主意，虽然我们做的是旅游行业，对着装的要求不严格，但作为提供专业服务的高端服务公司，着装的专业度会直接影响客户对公司的评价。我把刚要说出口的话收了回来，转而对她说，你去叫 Daniel 做下准备，一会儿陪我去见个客户。

在去见客户的路上，我问 Daniel：“突然叫你陪我去见客户，意外不？”

Daniel 脸上没有一丝惊讶的表情，只是淡然地跟我说：“没有啊，我随时都准备着陪您出去呢，您看，我随时 standby（待命）。”

我笑着说：“别乱拍马屁了。”

Daniel 说：“对啊，我每天都换好衣服，就是想着，说不定啥时候可能需要突然出去见客户呢。”

我心里触动了一下，半开玩笑说：“西方教育果然不一般呀。”

Daniel 却说：“不是的，这一点是我在前一家公司学到的。那是我上班第一天，为了给同事和领导留下一个好印象，我特意穿了面试时的正装。同事们还调侃我过于紧张了。结果那天下午，领导突然从他的办公室里出来，巡视了一下整个办公区，然后指着我说，你跟我出去一下，要见一个重要

客户。我当时特别惊讶，我只是一个刚刚报道的新员工，我甚至还没有完全熟悉业务，领导就要带我去见客户，简直不可思议。后来我问领导为什么选我，他说，专业技能高低与否在有些场合不重要，相反一个良好的仪表会给需要见面的客户一个专业的形象，从而为合作谈判起到加分的效果。而你的着装，在那天的团队里，恰巧是最合适的。这件事让我意识到，着装这件小事也同样可以为自己带来机会，关键就是自己要时刻做好准备。”

机会总是留给有准备的人。这句话说来显得过于老套了，可却是不变的真理。当你抱怨领导总是对你视而不见，不够关心和重视时，你是否想过是否因为自己“那不像话的样子”。

我说到 Daniel 的例子，当然不只是用来告诉大家“职场着装很重要”，这只是很小的一方面，我更想说的是，优秀的员工是在某一方面、某一件事表现突出的人，所以不用挖空心思去想在某件事上如何讨好上司，努力表现；更不会只知道抱怨老板，而忘记反思、提升自我，遇到问题不会思考，只会逃避地选择不断地更换工作。

如果你因为不满老板而更换工作，那你会越来越发现，其实每一个老板都是“奇葩”。没有人能随随便便成功，他们都很有自己的个性。老板之所以是老板，自然有他与众不同的长处。你要做的，不是去评判他的不足，而是要去学习他的长处。可能是经验的积累，知识的沉淀，对当下的把控，或者对未来的判断。即使是缔造了苹果神话的乔布斯，世人对他的崇拜到达了极点，在他的员工眼中，他依然是一个“魔鬼”，被大家称为“独裁者”。苹果公司的咖啡间，从来不允许放甜甜圈，因为乔布斯不喜欢甜食。在苹果公司，甚至没有员工愿意同他一起乘坐一部电梯，看到他都要躲得远远的。乔布斯的管理信条是：“我的工作不是对人表现得和蔼可亲，而是把手下这些牛人召集起来，然后督促他们，让他们做得好上加好。”乔布斯这样的老板显然是令人讨厌的，可是他却也有他自己独特的魅力。所有苹果员工都知道他是“苹果之神”，他的想象力和创造力，他的疯狂，他对细节完美的追求，都让员工自己发现他们可以完成“不可能的任务”，跟随这样的老板，能让自己越来越强大。

乔布斯的存在恰好证明：管理者并不一定要具备一切所谓美好的品质，他可以是不完美的，甚至满是缺陷，但是他必须是独一无二的。

当我还是一名小秘书时，我的老板不断地告诉我，学会站在他的视角去做事情。当时心里还曾犯过嘀咕：“我又不是老板，为什么要操这份心？”可直到我创立了自己的公司后，我才发现了，那位老板对我的影响，在10年后的今天才显现了出来。

我想感谢我的每一任领导，但我更想忠告那些还在职场打拼的年轻人，要想成为企业里的一名优秀员工，要从两个方面努力：

一方面，严格要求自己，即使看上去无足轻重的小事，坚持下去也有可能创造巨大机会。

另一方面，向领导学习。领导之所以是领导，必有他的与众不同之处，跟从他工作是最好的学习机会，不要在抱怨中挥霍掉。

老板是优秀员工的活教材，跟随老板的眼界，学习老板的工作方法，你的能力必然提高升华，你才有可能从优秀员工，成长为一名优秀的管理者。

试错箴言

对待工作其实就像谈恋爱，热恋期还很有新鲜感，注意自己的言行举止，着装礼仪，一段时间后，便稀松懒散百无禁忌，这样一来，爱情无法保鲜，矛盾冲突便接踵而至了。观察一下那些在职场总是风生水起、神采奕奕的人，并非有多优秀，只是他们能够坚持一直严格要求自己。坚持就成为习惯，习惯便成为修养，优秀员工就是这样炼成的。

6 想说离开

不容易

在我十多年的职业生涯中，不算离职创业，不算初始的放弃大学老师的职业，共计换了4次工作。不算多，也不算少。今天看来，每一次的选择，都为我今天的事业沉淀了非常多的经验和教训，也造就了今天的我。

第一次离职，原因很简单，是因为公司搬家，从西北四环外搬到了东南二环，每天往返公司和家中需要耗掉三四个小时，于是选择离职。而这份工作，教会了我如何成为一名称职的员工，如何尝试站在领导的高度思考问题，也藉由这段时间的经历，全面地了解了公司运营中涉及行政、人力资源的相关知识。

第二次选择辞职，是因为发现对这份工作实在不感兴趣，清楚地意识到这不是自己想做的事。但是源于第二份工作的知识和学习技能的积累，才得以有机会转行做销售，开始同金融机构长达10年的合作。

第三次离开，源于对自己兴趣爱好以及业务能力的评估，将业务板块从原有公司剥离，从而开始了数据库营销精准营销的市场领域的磨练，工作期间出现了我职场生涯中的重要转折，在这个平台，我获得了从精准营销跨界到旅行行业的机会，甚至在公司内经历了“创业”，受命从零到有创建了旅行分公司，从零开始积累旅行行业的知识。也正是缘于此，我才接触到我真真正愿意倾注一生的行业，才有了现在的高端旅行公司——恒众国际。

这次的离开，却是我对于高端旅行是自己未来的发展方向极度确定，而当时的公司平台不足以让我有信心的前提下，权衡再三之后的一次主动应变。到现在都记得当时的纠结和不舍，我从头参与了整个集团从零到发展壮大全过程，集团的业务板块，从初始的精准营销服务、到直投媒体的运营、再到跨行业的高端旅行公司，每个业务板块都留下了我的汗水和泪水，几乎是伴着小胖的出生，跟着小胖一起成长的。

第四次的选择和离开，虽然中间经历了种种，却也让我明白，找合伙人如找生命中同行的伴侣，需要有高度的认同度，还需要有相互包容妥协的气度，而发现彼此不合适，最好的解决办法亦是长痛不如短痛，各自放手各自成长。

回顾几次工作更迭，似乎一直在东突西撞，可是又如同上帝事先布好的迷宫一样，留好了秘密的出口。我在一个特定的时机，碰到了这个出口，于是果断地走进下一条轨迹。庆幸的是，到现在都没有任何遗憾，反而非常感恩每一家公司，每一个岗位，每一位同事和领导，这一路如同冥冥中注定般，走到了现在。

之所以回顾到自己职场生涯的几次工作更换，是因为想说一说“职场跳槽”这件事。近两年，身边一些做公司的朋友常常抱怨，现在的年轻人跳槽现象严重，动不动就辞职换工作，养不熟，不成材。听上去这是公司老板的苦恼，而事实上，大家在感叹的恰恰是这些年轻人的前途。

跳槽这件事是一种比较主观的选择行为。从根本上说，它其实不存在对和错。就如同家家有本难念的经，每个人也都有自己离开公司的缘由，甚至苦衷。我当然不是在鼓励年轻人跳槽，也不是像他人倡导的那样，一定要建议年轻人踏实工作，在一家公司一定要踏实几年以上……这类的建议，我个人认为，其实完全没有建设性，也比较见外。我想跟年轻人讨论的是，“去”，“留”，应该根据什么去做判断，去做选择。

我先给大家讲一个身边朋友的故事。

这位优质男，他的职业是猎头高管。他的公司属于国内 500 强企业中的佼佼者，很多大型公司的人才项目里，都有他的很多成功案例。对于猎头来说，职场跳槽恰恰是他们的生意，跳槽的人越多，他们的生意就越好。朋友们常调侃他的工作就是“挖墙脚”，但每次他都强烈抗议，严肃更正道：“猎头的职业道德，是看一个人是否适合跳槽而去帮助他，并非谁的年薪高就去挖谁。这正是 HR 和猎头的区别。”

他总结几年的猎头工作，认为很多人才其实并不知道自己的“才”到底在哪里。而且他们对跳槽，没有太过强烈的动机和需求。他把跳槽的人群分为两种：一种是主动跳，一种是被动跳。“主动跳”的大多是比较优秀的，清楚地知道自己的“才”在哪里的人。他们对自己有理智清晰的规划。他们跳槽，并非对当前的工作有多少不满，而是因为应对当前的工作游刃有余，自己又不甘于停止在当前的水平线上，想寻求一份更有发展的工作。这类人才选择平台比较谨慎，当看清平台受限时，做出决定也比较果断。频繁跳槽的情况也有，但结果却反而一步步更加成功。

“被动跳”的大多数是盲目的，甚至是无奈之举。他们往往对当前的工作抱怨颇多，可是自己又缺乏能力和方法，改变这些令自己纠结的问题，如业绩差，压力大，待遇不好等等。于是只好寄希望于在一份新的工作、新的环境中能有所改观。然而由于很多问题的根由其实在自身，而自己又没有有效的自我管理，导致类似问题既出现在这家公司，也会出现在下一家公司。结果频繁跳，甚至越跳越差。

这位猎头朋友说，他当然更愿意帮助第一类职场“跳跳族”，然而第二类，却是更加需要他的。第一类跳槽者，懂得职场规划和果断决策，猎头需要提供的是与其才能对等的机会和信息；第二类跳槽者其实是在跳进误区，拿跳槽当作解决工作问题的解药，企图“一了百了”。事实上是在逃避自我成长、放任自我、冲动盲目，他们更需要有人来帮助他们认清问题，放松跳槽的“撑杆”。

这样看来，跳槽是对是错，是好是坏，与频次的多少，没有直接关系，而是取决于跳槽的心态。盲目跳槽不可取，有目的的跳槽是十分必要的。

如果我们仔细查看一下每年大学生就业的统计数据，就会发现，真正在对口的专业、对口的单位上班的毕业生少之又少。追溯其原因，大概要从中国的高考制度说起。很多高考学生在填写专业志愿时，大概有2/3的学生考虑的不是兴趣，而是自己的分数和目标学校的录取分数线，甚至在不确定能否录取时，还要选择“服从专业调剂”。这就注定，专业已经不一定是自己感兴趣的专业，而找工作进入某一行业时，则更加茫然。于是，中国的大学毕业生一旦进入社会，真的可以说是从零开始，因为从未曾以兴趣出发。所以，他们大概连自己的兴趣都还没有发掘出来时，便急于寻找一份可以解决生计的工作。那么工作之后，没有激情，没有目标，便也是正常的了。

所以，跳槽这件事，真的是不可以用频次、用周期的长短来衡量，而应该用动机和目的来衡量。因此，我把最终的建议送给以下两类朋友：

一类是敢于“试错”的朋友。

跳槽是一种职业“试错”，即使是倡导个性兴趣的西方教育背景下，在自己真正喜欢的专业毕业下的大学生，在求职时还是有很多人改变了自己的志向。更何况我们这些从未受过兴趣教育，为谋生计而工作的孩子们。不管怎样，先去工作，大概是自我认知唯一的也是最有效的“试错”机会。这时，如果在试错过程中，意识到了选择的错误，那么最正确的事情就是停下来，果断决策，重新选择。切忌得过且过。频繁辞职固然不好，但是在一条错误的路上愈行愈远，后果只会更糟。

另一类，是敢于寻求发展和突破的朋友。

中国自古有话云：“人往高处走”，当你的能力和提升的速度超越了你的平台，你完全有理由做出新的选择。即使你成长的越快，可能跳槽的频率越高，但无疑，这不失为一种对的选择。

最后，我想忠告那些跳槽跳进误区的朋友们，跳槽永远不可能用来解决职场压力、职场人际，不要再用跳槽麻醉自己，也不要再逃避。如果自己不改变，问题会永远跟随着你。

职场一跳，五味杂陈，想说离开，真的不是件容易的事。

试错箴言

选择就意味着放弃，
放弃也意味着选择。放弃
一份工作固然容易，可在
这时你要选择什么才至关
重要。如果在放弃时没有
弄清自己要选择什么，那
就不要盲目放弃。

第三章

创业：不错爱，怎深爱

——创业路上的苦与乐

难忘的创业首败

只和志同道合者共事

先做事，再做人

你的错误，将成为对手的机会

创业试错，最疼的成长方式

我梦想中的百年老店

1 难忘的 创业首败

2012年的7月末，北京的夏天正是闷热的时候，我从极寒之地——北极——归来。到达地球的最北端，看过浩瀚冰封的海洋，看到神奇如天堂焰火的极光，真正体验过那种穹苍之下的渺小，再回到繁花似锦骄阳如花的北京盛夏，内心突然宽阔了许多，也安静了许多。

人真的是在认识到自己的渺小之后，才真正变得强大。

我比以前任何时候都无比确定，旅行是我愿意一辈子心甘情愿、全力以赴去做的事业。于是，不再有任何的犹豫，我去工商管理局办理了公司注册手续，创办了一家真正属于我自己的公司——恒众国际。

然而，从严格意义上讲，“恒众国际”并不是我创办的第一家公司，细算下来，它居然已经排到了第四。在此之前，我已经有两次在工作中参与新的分公司创办的所有过程，亦有一次与人合伙开公司的经验。如果说工作中的创业都取得了较为喜人的成绩，更多的凭借的是公司当时的平台支持；那么我的第三次与合伙人开始的自主创业，则绝对属于白手起家的第一次试水，而那次创业，以公司注销结束，我常常把这次失败的创业，叫做我的“创业首败”，这期间让我懂得，一个人要想成功，就一定要专注且持续地坚持。

那次的创业从一开始，就注定要失败。我那时创业的方式和心态，都

是偏离轨道的。在没有“试错”之前,人都是容易在某种程度上过于相信自己。

那是在 2009 年深秋,一位久不联系的朋友突然电话约我喝咖啡,说要出来坐坐。在咖啡馆里,他说明了自己的来意,他手中有比较多的空闲资金,想找个好一点的项目投资,希望我能给些建议。

当时我已经开始在做一家高端旅行公司的所有筹备运营工作,出发去赴朋友的约之前,我还在办公室研究旅行市场的材料。一个对旅行行业完全不懂的人,从零开始,加上我是个凡事求完美、又有选择障碍的天秤座,当时承担着巨大的压力,我的内心也在摇摆。我纠结于继续生啃高端旅行这个对于我来讲完全陌生的领域,还是驾轻就熟的继续做精准营销这两难的选择中。大概正是这样的心理作祟,当朋友问起有什么好项目时,我当即建议,还是做我的老本行:精准营销。

除了感性冲动之外,我做这样的建议,也跟当时的市场大环境有很大的关系。2009 年,互联网新媒体发生了众多具有历史转折意义的大事:工信部发放第三代移动通信牌照,中国进入了 3G 时代;接着“中国移动 MM”(Mobile Market)上线;另一边,联通与苹果公司达成合作,iPhone 手机第四代正式出现在中国市场上。就在我们约在咖啡馆见面不久前,新浪微博刚刚内测上线。基于互联网大数据分析挖掘的各种模式,在新时代应运而生,新媒体的发展呈一派井喷之势,精准营销,无疑是一个保险又利好的方向。我有多年从事精准营销工作的经验,从最早的受台湾模式的启发,到如今的数据库挖掘,我都能提供一些有价值的建议和参考。

我这样一分析,朋友立马产生了兴趣,当场拍板定下了这个决定——就做精准营销。但是他话锋一转,对我这样说:“要做,咱们一起做,我出钱,你出力。我是外行,你是内行,你来做业务管理。”

这完全在我的意料之外,我连考虑都没有考虑,便婉拒说:“我现在正在做的高端旅行业务,刚刚起步,而我自己对这个行业的兴趣更高,我不想放弃这个机会,如果你有什么需要我帮忙的,我会尽力。但一起做,我暂时不想考虑。”

“帮忙和自己做是两回事,实在不行,你就辛苦点,两边跑。我这边要是缺了你,这事也做不起来啊。这样吧,我投资,你占股 51%,我占股 49%,我们一起把这个公司做起来吧。”

“实在抱歉,我不能马上答应你,我需要考虑一下。”

这个朋友，连着找了我几次，每次都在很真诚地劝说我跟他合作。或许是因为当时对自己能力、经历的超出常识的自信，也或许是因为那感觉被认可、被需要的虚荣心，我居然在他的“威逼利诱”下答应了：“做！只要我想做，还没有我做不成的事。”就这么自大又狂傲地，我开始了同一时间做两个完全没有关联的业务的创举。现在回头看来，实在有点太自不量力。

也许是之前的工作和业绩给了我太多的信心，我自信地以为我的能力很强，完全可以在保证高端旅行业务正常运作的同时，做好这个精准传媒公司的运营。我乐观地认为，还有一位合伙人的帮助，我为什么不能兼顾？可当事情真正做起来，我才知道，你可以一分钟接完一个决策电话，但却可能需要一个小时甚至一整天来思考和解决这个问题。大多数创业公司的创始人，恨不得每天 24 小时投入在一家公司的培育上，而我每天，却只有两三个小时的精力来兼顾精准传媒公司的业务运作，很多工作，只有时间下达指挥决策，而没有精力监督执行。同时，我也是这个公司业务的中坚力量，一旦我抽不出时间去做业务，那么新公司的业务状态，就几乎处于停滞状态。

这个精准传媒的公司做了不到半年，我已经意识到我当初的决定有多么不切实际。人的精力有限，根本无法做到两方兼顾。合伙人完全属于门外汉，对业务运作是心有余而力不足。大家都开始尝到了盲目乐观的苦果。

2010 年初夏，我和合伙人约在了一家东北饺子馆，进行了一次深入的沟通和交流，最终决定关掉这家公司。这次对我来说真正意义上的创业，因为我的分身乏术，也因为我期望二者兼得的贪心，最终以失败告终。

这次创业，事起仓促，决策鲁莽，盲目乐观。但“试错”的结果让我认识到，能力再强的人，也很难同时做好两件事。况且，不管你是打工还是创业，在做一件事情的同时，去做另外一件事，不管两者之间有没有关联，都是违背商业伦理的。我把这个故事讲出来，是想以此为戒，也想与君共勉。

这次“试错”也让我明确了另一件事，坚持专注的持续努力做一件事，所能给自己带来的收获和成长，是一笔巨大的财富，也正因为这次的失败，让我在后面的任何时候面对其他行业新的机会，甚至于是百万年薪的挖角，我都能够坦然地抵制诱惑。任何时候，我都要感谢这次创业首败的经历，是这次的试错，让我坚定了方向，并且始终全力以赴。

试错箴言

人生所有的经历，总是难忘“第一次”，第一步最难迈出，第一次经验最不足，激情却最饱满，自然试错而后获得的教训也越深刻。无论如何，敢于迈出第一步，之后千山万水，都在脚下了。

2 只和志同道合者 共事

在结束自己第一次失败的创业经历，准备全力以赴投入高端旅行的业务板块的时候，我跟“精准传媒公司”这个由我一手创办，从域名起名、到网站设计到业务模型搭建都倾注了我无限精力和热血的机构的缘分也慢慢走到了尽头，因为业务运营理念上的差异，我最终选择了离开。

离开之后做什么呢？旅游，当然是旅游。怎么做？这时我面临着两种选择，一种是有朋友愿意投资，让我负责具体运营，藉由第一次创业的“试错”的经历，我对于我自己是否能够独立地运营一家公司没有足够的自信，而我不希望让信任我的人失望，选择了放弃。第二种是借船出海，寻找一家有一定影响力和资源的公司，以股东身份进入，选择一个跟我有资源优势互补的机构，精诚协作，从而实现自我价值，达成我40岁退休的目标。

就这么决定了，这是最适合现阶段我的方法。

经过一番广泛深入的了解，我选中了当时在国内已经做得相当出色的旅游公司——大尚国际。选择这家公司是考虑到了两点：首先，他们专门做高端市场，口碑也不错。在我的内心深处，对旅游行业的追求，同样也是服务于高端市场，在这点上，我们非常契合。其次，大尚国际的客户中，金融机构占有一定的比例，而我恰恰很了解金融机构的渠道，如果公司在这个领域有一个成功案例，那么再去拓展业务渠道是很简

单的。

这样综合起来考虑，我认定了大尚国际这家旅游公司，对我来说是一个理想的平台。

于是我主动找上门，约谈大尚国际的总经理。无论是职场跳槽，还是寻找合作伙伴创业，亦或是入股加盟，像我这样单枪匹马开门见山地登门造访的情况，大概已属稀奇。因为稀奇，反而帮助我促成了这次会面。

大尚国际的总经理大概从来没有听到过一个从业者找上门来说，我要入股你的公司，我想跟你合作。这好比一个素不相识的人突然向你告白——告白总是好的，无论出于感情还是礼貌，都没有人会一口回绝。

见面聊的内容也很直接，大家都做旅游，三句话不离本行，聊的都是对当前旅游市场的看法，各大旅游公司的模式，未来旅游行业发展的判断，等等。

不说英雄所见略同，但也称得上是谈得投机。这位总经理对我的能力、履历、资源都比较认可，但是由于公司还另有合伙人，作为大股东的总经理，还需要同另外两名合伙人协商。

于是，我们又有了第二次约谈。

第二次见面，我与大尚国际的三位合伙人全都见了面。大家这次都是确定意向之后来做近一步的了解，所以都是有备而来，提出了很多具体的问题，比如“如果合作的话，我们怎么做？我们的资源可以如何整合？怎样发挥我的价值？”

因为，我是先看中了大尚国际的公司平台而主动找来的，所以在合作条件上，我潜意识里就没有做过太多的“计算”，对合伙人之间的性格、做事方式方法等等也没有过多地了解，乐观地认为只要将客观的事情协调好，便可以顺利踏上这条船出海了。然而，事实证明，我的想法过于简单了。

人与人之间的合作，是这个世界上最为复杂的工作。因为每个人做事都受到性格、教养、能力等很多方面的因素影响，它没有既定流程，也没有现成的通用的解决方案。与每一个人的合作与相处，相比去完成一件技术性的工作，都要复杂，需要投入更多的精力。

基于我对这家公司从开始就抱着“一片痴心对明月”的热忱，我们的合作很快顺利达成，我被安排与另外一名合伙人负责北京分公司的业务模块。当我激情满满地走入这个新平台准备大展拳脚时，我绝没有想到我将迎来我事业上最痛苦的一段低谷。

刚刚进入工作岗位，我就发现自己并非走上了我想象中的平台，而是进入了四面围堵的困境。我在进入这家公司之前都是在上市公司工作，习惯于用流程管理规范业务，也缘由之前的工作经验，对于高端客户服务有自己的理解；而公司当时的业务内容由传统旅游业务转型而来，由于受到传统旅游服务理念的影响，对高端旅游服务模式的执行方法，与我这个入行就以服务高端客户起步的人，在业务理念和公司运营方式上有很大的分歧。

我是对认准的事情一根筋的人，尤其在处理人际关系上，只会说道理，不会讲感情。有时显得没有手段，说话直接、生硬，不懂得迂回和变通。因此，在我坚持用自己的理念去打造团队时，引起了合伙人的不满。也许从那时开始，我对事情的固执和较真给了对方霸道不讲理的印象，以至于我们无形之中成了彼此的“假想敌”。

理念的碰撞，尤其需要坦诚的沟通来达成共识，或者一方说服另一方，或者寻找第三种解决方案。可是已经激起强烈个人情绪的我，已经完全失去了与他人沟通的基础和机会。而我那时，虽然努力过，但却没有真正用心地尝试解决这个问题。

刚开始沉浸在这种对抗情绪中时，我还很小气地堵气，心中对自己说，要维护自己的立场，捍卫自己的尊严，虽然我自己也知道，工作中不能死要面子，不肯妥协。然而，最终一件重大事件的发生，让我意识到，如果与公司的合伙人之间处于这样一种工作状态，大家便不是在一起划桨开大船，而是在无意识中毁损了这艘船。

那是我进入该公司后第一年的年底，突然接到了一家金融龙头企业3000万元的大单——南、北极地包船游项目的项目咨询。这个项目如在往常大概需要经过漫长的投标过程，才有可能分得一杯羹，现在是对方主动找上门来，无需投标直接谈合作。这样的美事，确实让人难以置信。但是，既然是美梦，我也要去掐一掐自己的胳膊，看一看到底是真是假。

于是我迅速抓住时机，与对方第一时间对接，亲自验证，这是真的，不管这块馅饼最终是否真的会砸在我们头上，但至少我确认了，确实掉下

来了一块馅饼。于是我马上回复，向龙头机构表示，我们接收到信息后会马上做业务层面的考量。与此同时，我打破了与北京方面合伙人张强的冷战气氛，直接冲到他的办公室，激动地告诉他这个好消息。

意料之外也在情理之中，张强淡淡地回答我：“这怎么可能！就算是真的，我们也不可能实现。极地游需要提前一年订船，现在还只有不到半年的时间，任何一家公司都不可能做到。”结论就是——做不了。

我已经顾不上去分析他的这个回绝中有多少成分是出于事实的考量，又有多少成分是出于我们之间的情绪对抗。我也不敢否认，我的坚持是否就能排除情绪上的堵气，总之顾不上那么多，有机会我就要去争取。

通过我的努力，最终这个“不可能实现”的行程被我奇迹般地“盘活”了。张强对此的态度十分冷淡，他没说什么，只是恭喜我能帮助公司接下这个项目。在拿下项目的激动与兴奋之余，我背后冒出了一股冷汗，如果当初我们双方都在对抗情绪中堵气而不去争取，那这个大好的机会就与公司擦肩而过，想一想都能体会得到，那对公司来讲，将是多大的遗憾。

很可惜，在接到这样好的项目后，我还是没能与这个平台一起走下去，不是仅仅是因为志不同、道不合的理念差异。也没有谁的对，谁的错。错只错在，从一开始因为我的过错，没有建立良好的信任基础，我们双方都没有做到肝胆相照，这件事也成为我职业生涯中最大的遗憾。

尤其在我自己自主创业之后，我对合伙人的选择问题，更是感触良深。不管是合伙经营，还是独资经营，选择志同道合的合作伙伴，都是创业者在创业伊始要面临的一个最重要问题——志同道合，才会让合伙人肯为了同一目标与你同舟共济，在危难时刻，才不会互相猜忌、排挤，甚至恶性对抗。

这个世界上不存在真正的孤胆英雄，即使是创业教父马云，也还有阿里巴巴的十八罗汉来帮助他。纵观那些商业大佬们的创业史，我们总是会发现，越是在创业初期，越是需要合作伙伴，而越是成功的人，帮助者越多。

如何找到你的帮助者？如何能辨别与你志同道合，又肯肝胆相照的合伙人？

志同，是有共同的目标和追求时，人越多，合力越大；目标不一致时

力量分散，人越多反而阻力越大。道合，是能够保证大家做事的方式方法、价值观一致，能够做到互相尊重和信任。

中国是人情社会，一讲到肝胆相照，往往想到的是江湖义气。这里我更是要特别提醒大家，创业是一个理性的过程，虽然“合作”听起来是一个很感性的动作，但绝不是赴汤蹈火、两肋插刀，而是要毫无保留地要求对方与自己沟通。

互相告诉彼此“我想要的是什么，我的条件是什么，我能给的是什么”并不生分，这恰恰是合作的基础。大家在做事之前、之中、之后都能保持这种“君子协定”，不吝于用一张张条款明细的合作协议来区分职责，其实是比“情怀”更能笼络人心的方法。大家的情感不但不会受到伤害，恰恰相反，它让我们更明朗，更清晰，更舒服，更知道退的底线和进的空间，它能减少争吵和猜忌，它像警钟提醒着我们尊重对方的要求，履行自己的承诺。

“志同道合，能引其类；肝胆相照，共辱共荣”，能在这两条原则的基础上成就一番事业，大概是所有创业者最快慰的事了。

试错箴言

人与人之间的分歧，不过缘于看问题的角度。很多事情没有黑白分明的对与错，放在任何人自己的小逻辑中都能说得通，都合情合理，可是一旦涉及到共事，两个人需要走出自己的小逻辑，拥有一套共同的逻辑，这就叫志同道合。与志同道合者共事，是最大限度减少分歧凝聚分力至关重要的前提。

3 先做事， 再做人

有人对创业者的创业资源做过统计，结果发现创业者的人脉资源中，最具开发价值的并非亲人和朋友，而是同事和客户，也可以说是工作关系中积累的人际关系。

告诉我这个有意思的结果的是一位亦师亦友的长者，他讲完这个结论之后，严肃地提醒我说，要创业，一，不要找朋友；二，不要找亲人；最好的建议是去找以前服务过的公司，共过事的同事，以及服务过的客户。

为什么这么说呢？

因为，朋友和亲人与创业者之间的关系，是基于感情。而基于感情基础上的创业，也多半会以伤害感情而告终。与此相反，前东家、前同事、前客户，与创业者之间的关系，是公事合作关系，他们对于创业者的认识和信任，必然是基于品行、能力、专业等因素，基于这种关系基础，更容易在事业上寻求合作，甚至获得支持与帮助。

我对这套理论深表认同，它解开了我一个心结。这个心结是在离开前东家大尚国际的时候系上的。

决定离开前东家大尚国际时，我其实内心很焦灼，沮丧，就仿佛经历一次失恋。精挑细选为自己选了一位“佳郎”，结果自己却没有经营好这段

关系，以分手告终。

更狼狈的是，分手之际，已然断了“情分”，却不能转身就走，还得面对面地坐下来商量“财产”的分配。以股东身份进入大尚国际公司的我，离开公司必然要经过一些复杂的财务和业务上的离职手续。这些规范化的流程，把这分别的场面无限度地放慢，如同慢镜头般，告而未别。

为了躲掉尴尬，我主动提出提前交接工作，回家休息，等候手续办理的周期。

却不想在这时发生了一个有意思的插曲。

那时，由我负责、刚刚谈成的某龙头金融机构的北极包船游项目马上就要启动了。根据服务流程，公司需要向客户方面提交一份此次项目执行团队的名单和行程方案，而此时我已完成交接工作，因此这份名单上不再有我的名字，而行程方案也不再由我负责。当然，公司内部的这种人事变动，客户方面不会知晓。

因此，当一直由我接洽的客户方面拿到执行团队名单和行程方案，发现没有我的名字时，便向公司提出了疑问：“为什么不是由张瑛来带队？”

对于任何一家公司来说，员工离职带给客户的困扰，都需要由公司做出更合理妥善的安排。公司当然也预先考虑到了这一点，并及时调配了人手来接替我的工作，并向客户解释了由于人事变动的原因，并向客户致歉。人员流动对于任何一个机构来说，都是平常不过的事情。如果放在平时，无论我的职位有多高，无论我的能力有多强，都会有充足的后备人选可以替代我。客户方面也不会向合作公司深究对方公司内部的人事问题。可问题却出在，这次出行意义非比寻常，这是该金融机构每年一度的VIP客户答谢活动，安排出行的都是重量级客户，该活动将代表着该金融机构的形象和服务品质。因此，该金融机构方面除了条款上面详尽的约定之外，还曾千叮咛万嘱咐一定不可以有任何的差错，否则影响恶劣，无法计量。

鉴于这样的前提，客户方面向公司表示，不希望此时出现人事变动，即使交接工作做得再详尽，可是刚刚接过项目的新人，毕竟对之前沟通的种种细节了解有限，这令客户方面对于项目的顺利执行有了些担忧。因此希望公司能够做出努力调整，先确保这个项目按原班人马和计划执行落地完成。

然而，当时的我已经交接完工作，而且退出合作这样的分手方式已令双方感到不悦，于情于理，公司方面都很难再主动找到我，请我回到公司完成项目。

一时，公司与客户方面，都陷入了两难境地。

这时，为了确保为自己的客户提供一次完美服务的金融机构甚至直接将电话打到了我的私人手机上，劝抚我是否能够坚持到项目完成再离职。

从我当时的心情来看，一方面，我非常感动于客户对我之前工作的肯定，对我个人工作能力的信任；然而另一方面，因为股东退出事宜还未梳理清楚，我与公司正处在微妙敏感的利益得失计算阶段，由我主动提出回到公司完成项目，从我个人立场来讲，也万万说不出口。

于是，我婉拒了该龙头金融机构与我对接的负责人。

可是没过多久，我再次接到这位负责人打来的电话：“张总，不管你的工作上遇到了什么问题，我们都希望你能帮助我们将这次的项目执行落地，这个项目，关系着我们集团最重要的一些客户，不能有任何的疏漏，要完成这项工作，我只能相信你了。”

客户把话说到这个份儿上，着实让我为难了。此时如果再拒绝，实在是“不识抬举”了。可是究竟为什么非得是我，我需要弄个清楚，然后我才能考量我如何去主动跟公司提出辞职后再回去工作，跟进完最后一个项目。

结果这位负责人告诉我，他们对我如此信任，当然不只是因为我一直负责对接，更重要的是，他曾经亲身参加过我带的团，知道我做事认真。

这才让我想起 2011 年底，我和另一位同事曾带领一个 30 人的考察团去南极。这次南极之行，是我人生中的第一次带队，总共历时 11 天。在这 11 天中，我每天为所有的队员做全程翻译；除了每天完成船方的简报外，还会单独为我们的团员做当日总结、次日计划；每次小组活动，我都特别请船方注意安防；每次就餐，我都亲自清点人数，对于身体不舒服的队员亲自配送甜点到房间。我还特别准备了专业的相机，出行前，还特地请教了专业摄影师关于调光、构图等技巧……在所有空闲时间里，我几乎都在抓拍队员们的个人照片。

那次的行程里，我尽力做好了我能想到的细节。客户给我的个人评价是“无处不在，又像从未存在的张瑛”。他们玩的很开心，也很舒服。在我带队的成员中，恰好有一位这家金融机构的高管，他对我的服务给予了高度的认可，因此才有了此次北极包船项目，点名要求我来带队。

是我做事的态度赢得了客户的认可和信任，他们把更为重要的一个工作交付给我，于我来说是莫大的荣幸。我的内心告诉我，无论我需要如何

去跟公司提出回去继续工作到项目结束，我都必须得去，个人的虚荣心在这样的信任与托付面前，已经一点都不重要，甚至可以忽略不记。

于是，我主动打通了老东家的电话，我说我可以在不计报酬不提任何条件的前提下，回去工作，把这个北极的项目负责完。

老东家相比我，当然更加懂得高端客户的服务之道，一家企业和一个离职的员工相比，当然企业的“面子”更大，我这个电话给了老东家一个台阶，我们心照不宣地共同促成了这次北极之行。

有时候，事情的复杂远远超出人们的预期。一边是我已经离开公司，我们的关系之间还存在着矛盾和争议；一边是我好不容易争取到的客户，却给了我极大的信任与肯定。而我，一个已经离职的股东，却仍在尽职地做着事无巨细的行前准备工作。这种情况，大概在任何企业都不常见。有朋友私下对我说：“你已经和公司说了拜拜，分道扬镳，弄不好还会成为竞争对手，何必这么积极热情，完全可以甩手不管，看他们怎么应对好了！反正以后公司的业务，与你也没有关系了。”我却不以为然，这样回答了她：“真的谢谢你的好意，但我肯定不会这么做。我做人的原则，不允许我在这个时候放弃。首先，我是可以置身事外，但也更乐见其成，绝不会落井下石；其次，我答应上船，接手项目，是为了对客户负责，兑现自己的承诺，不能辜负了客户对我的信任。”朋友听后很认同，她相信我所坚守的商业伦理是正确的。

在促成合作和解决私人与公司的纠葛之间，毋庸置疑，我要选择前者。

中国人有句老话，叫“耳听为虚、眼见为实”。这句话放在职场里的意思，就是对于一个人的评价和信任，永远要从他做的事情中得来。

“先做人，后做事”，会让他人对你的认知先入为主，甚至加上了诸多自己想象的成份。这些在他们脑海中形成的印象，一旦与实际工作中的表现不符，结果往往是既否定了你做的事，也否定了你这个人。

而“先做事，后做人”，能让他人先看到你的工作表现，至于对你的评价和印象，则留给他们自己判断。但只要把工作做好，一般都不必担心对你个人的质疑和误解。而且凡事以工作为先，也是胸中有格局、识大体的成功者必备的素养。

所以，一切拿事实说话，“先做事，后做人”，能帮助人形成踏实坦荡的职场风格，也是让你工作时更加心安、从容的好方法。希望我的这段“错误姻缘”，能帮助你成就一段好事。

试错箴言

做事与做人根本上没有明确的界限，做事需要做人的原则，做人需要做事的态度。然而就职场而言，这是一个充满优胜劣汰商业法则的地方，在这里，人们的逻辑是就事论事，先做事再做人，才够扎实。



4 你的错误， 将成为对手的机会

完美的“北极之旅”后，工作上的我，已经彻底离开了前公司大尚国际。虽然关于我前期投入的投资问题，一直处于拉锯状态，但我已无力计较于此。我还有更重要的事情要做，还有更远大的前程要奔赴——那就是真正地开始自主创业，做自己的公司。

如果说对前公司还有任何的留恋，那么就是我在北极项目中的点滴体会，更加坚定了我要做“高端旅游品牌”的决心。在踏上北极的冰川，到脚踩祖国土地的这段时间里，我的脑中充满着创业的激情和期待。回来后，我一气呵成，注册了服务于高端客户的旅行公司：恒众国际。

我的丈夫看到我创业时燃烧的状态，感慨我这次真的“很不一样”。我笑称：“怎么，觉得自己被忽视啦？放心吧，公司和家庭，我肯定能够兼顾。”有时，创业者会把自己的公司当做孩子对待，虽然恒众不是我的第一个小孩，但它却是最特殊的一个。此次创业与以往任何一次都不同，也最辛苦，最难。我对目标的坚定和前期的投入，都到达了前所未有的程度。当一个人真正在做自己喜欢做的事时，那才是他最好的状态。

公司注册之后，我要考虑招聘、租赁办公场地、拓展业务以及大到公司规划，小到办公用品采购等所有问题。事情全部堆在我一个人身上，我已经踏上了另一段不能回头的孤独之旅。

可能冥冥中自有注定，当一个人在坚持本心，用心努力的时候，一定

会有好运来临。而我，因为认真和待人真诚，换位思考替合作伙伴解决问题的做事态度，为我自己，也为公司的发展赢得了一个非常好的开局。

就在我如此忙碌，无暇顾及自己的疲惫时，一个电话，给了我一个开拓全新局面的机缘。那天，我正在新租的办公室里，和装修工人讨论电源插座应该布线在哪里。我接到了来自美国极地船方的一个紧急电话，我还没来得及看清号码，就按下了接听键。“师傅！那个布线的钉子松了，拜托盯紧点，谢谢了！”装修声音很大，我一边跟工人嘱咐着细节问题，一边听到电话的另一端，传来一句温文尔雅的美式英语：“（英文）Hi, Helen, 你没在听我讲话吗？”我愣了一下，立即反应过来，迅速把自己从监工状态调整到商务对接的业务状态。我问船方为何想起这时给我打电话，我心中暗想，不会是有生意找上门吧。创业的人呀，恨不得24小时都在接单子，创收入。

听清是美国极地船方的电话，我想大概又是推广哪条线路的事，也没太在意，这边还手不停地指挥着工人施工。

电话那头的声音有些焦虑，从头到尾听完，才明白原来是船方希望我帮一个忙，可是这忙找我来帮，却是有些为难我。为什么这么说呢？事情的缘由是这样的。

该船方与国内另一家旅游公司合作，接了国内保险行业某著名企业的北极包船项目，而这家机构也同样是我的客户，我也曾与该船方一起合作过他们的另一个项目。船方找我是因为船方与正合作的这家旅游公司签约时，把船的名字弄错了。虽然船方的两艘船是姊妹船，只有在装修细节上的差异，但如果船方出行的船与客户从合约上看到的船名不符，这难免就要出现误解，甚至可能船方会被认为是刻意欺骗。因此，船方焦急地找到合作的旅游公司，希望他们能够跟客户方面沟通一下，将合约上的船名修改过来。

然而，这家旅游公司当然也会从公司的品牌形象方面考虑，这种细节上的误差，本就不讨喜，况且现在复杂漫长的合约流程已走完，重新更改，引起客户不满，质疑到公司的执行力和服务品质，当然是最要命的。于是作为半个甲方身份的旅游公司把问题又推回到了船方，要求他们自己解决这个问题，本来开始也是错在了他们那里。

船方无计可施，被用了名字的船已铁定无法更换。万般无奈之下，打通了我的电话，因为此前有些业务上的合作，并且合作得非常愉快，又共同服务过这一家客户，所以他们尝试请我去帮忙直接与甲方M保险沟通，

协调这个船名的更改事宜。

乍一听到这样的求助，虽然觉得只是举手之劳，应该帮这个忙。可是又考虑到另一家旅游公司，无论怎么讲，我们多少存在竞争关系，我出现并从中帮忙，不管是好事还是坏事，不管是有利还是有弊，我始终都没有立场，必然会引起这家同行的不满，而我当然不想这样。

所以，出于这种顾虑，我委婉地拒绝了船方。

放下电话之后，我又继续忙我的新办公室装修和琐事。大概过了一周左右的时间，船方再次给我打来了电话。

已经过去一周，事情还是没有解决，船方无法换船，而旅游公司坚持要求船方按合约配船，并极力压住了这个“差错”，不让它到达保险机构那里。船方与旅游公司处在了僵持阶段，船方自然压力最大。于是，又找到了我。

这次对方的语气听起来严重了许多：“行程马上就要开始了，但船名错误的问题还是没有解决。时间越来越紧了，希望你能伸出援手，帮我们这个忙。”见事件已经发展到了这个地步，我若再推辞，似乎太过不近人情，考虑到如果我能从中帮助沟通，将可能发现的误会提前规避掉，既解决了船方的“事故”，也保证了行程的顺利，对三方的愉快合作有利无害，自己说服了自己，便决心帮助他们。“不过就是在中间传递个信息么！”在这种想法的鼓励下，我帮船方与保险机构进行了沟通，双方在彼此协作和让步的基础上，保险机构的负责人痛快地表示“能够理解，同意更改船名。”

“你放心吧，对方表示能理解，同意更改船名，你们只要跟旅游公司那边说一下就可以了”，我高兴地把这个喜讯转达给了船方的朋友，并且很欣慰自己帮别人做了一件好事，说实话有些沾沾自喜。

我本以为此事就此顺利解决了，美国船方也对我表达了十二万分的谢意，保险公司方面也只等旅游公司跟他们提出做个合同备注，便等待顺利启程。

可是令大家意想不到的，这家旅游公司却迟迟没有任何动静。从旅游公司的立场来讲，他们想压住此事的初衷是为了维护自己的公司形象，同时对船方请我帮忙与保险机构达成更改共识的事情亦不知情，所以还在坚持与船方对峙，不可以更改船名，要求船方要按合约走。

已距离出发只剩一个月的时间，保险机构还没有收到关于更改船名的任何信息，他们只好主动找旅游公司沟通，结果当然令旅游公司陷入被动，

虽然事情同样是朝好的方向解决了，但是旅游公司欲盖弥彰的做法不可避免地给保险机构留下了减分印象。

其中一件事，是关于飞机座位的安排。“夫妻分机”，指的是在座位安排的时候，将一对夫妻强行分开坐，这样的安排确实不够人性化，很容易引起客户的反感，也是旅行团中最忌讳出现的问题。此次出团，一共 168 人，共需要乘坐两架飞机。在分配乘坐名单时，旅游公司的工作人员将其中一对夫妻拆分开，安排在了两架飞机上，客户当即表示不满，旅游公司方面又紧急调整，又一次减分印象……

另一件事，是签证办理事件。高端旅行的团员中，常常有身份很特殊的人群。这需要服务公司有很强的辨识能力和解决事务的能力。这次的极地旅行中，有几位重要的客户是艺术家身份。他们的名下没有房产和银行的流水，也没有单位去证明他们的身份，单从办理签证所需资料的程序上来讲，确实不符合办理条件。为此，这家旅游公司没有进行进一步询问，就草率地退回了客户资料，告知这几位客人的签证“无法办理”，并把问题推给了签证机关。这些艺术家都是保险机构的 VIP 客户，出行极地是早就确定的计划，如果因为签证问题无法成行，直接影响的是保险机构的信誉。

同样作为该保险机构的服务商，碰到问题，他们也就很自然地又找到我们这块的资源，问能否帮助处理签证问题。作为乙方，又因为长时间合作与他们建立起来的情谊，我自然痛快地答应并全力以赴地想办法解决。

以我自己做事的风格，如果我没有真正地尝试过，我是不会愿意承认这件事是“不可行”的。没有尝试就回绝，这不叫服务艺术，叫潦草应付。艺术家因为身份和职业的特殊性，用常规的条条框框去要求，当然是不合适。所以，他们的签证要用特殊的方法申报。官方需要的，无非就是艺术家的个人资料，以及证明此人在政治上没有问题，且有一定的经济能力。艺术家作为自由职业，虽然没有稳定的工作关系，但是却拥有普通人不具有的社会地位，鉴于此，我把画家们在百度百科上的介绍资料整理好，同时翻译出了英文版本，打印出来再次提交。结果不到一个星期，签证就办好了，虽然我意识到这个方法可行，但是知道这么快就办下来时，还是非常欣喜，别人没有搞定的难题，又被我攻克了。

数日之后，行程结束归来。保险机构的对接人为感谢我的帮助，约我见面吃饭。席间，他问我有没有兴趣接明年、甚至后年的项目：“小张，你知道，我们单位年终答谢大客户的活动每年都会有，为了减少甄选、对接中付出的沟通成本，我们很有意向将这些项目全权交给你来做。”

这简直是天下掉下来的一个大“披萨”呀！这意味着，刚刚成立不久的“恒众国际”，拿到了它有生以来的最大一单，而这一单可能足以支撑它迅速步入正轨，茁壮成长，这么大的诱惑掉下来，我简直是欣喜若狂。

“好啊，我一定尽全力去完成。”我当即就向客户下了保证。

也许是欣喜过头，这时的我忽略了一个问题，那就是此次执行北极之行的旅游公司，从某种意义上来说，他们丢掉了一块大大的蛋糕，而此时，这块蛋糕就捧在我的手里。

曾经有一个小品中有一句这样的台词——什么是善良，看见人家墙要倒，如果不能扶，那么不推也是一种善良。看见别人喝粥，你在吃肉，如果不想让，那么不吧嗒嘴也是一种善良。

在这家旅游公司的眼里，我这上去扶墙的人，被视为了推墙的人。我这个吃到肉的人，即使再谦虚低调，也已经被视为了掠夺者。

好在商业伦理中的商业道德，与生活中的仁义道德有着感性和理性的差异。

我知道这个误会会不会轻易地解开了，也许永远都只有我自己心里明白，事情之所以会走到现在这一步，是M保险主动选择了我，而不是我去“争夺”的结果。

而站在商业伦理的角度，我也想说，做企业，你的竞争对手永远都是自己，而不是别人。很多时候，客户选择了他人，并不是因为他人有多好，而恰恰是因为自己做的不够好。你犯下的错误，就是给对手的机会。

对于高端客户来说，他们筛选供应商的成本是非常高的，一旦他们通过严格甄选，确定了合作伙伴，你就可能成为他们的“终身伙伴”。如果不是出现重大问题，他们不会轻易地替换合作对象。因为那意味着新一轮的调研、沟通、磨合、培养，这都要耗费他们更大的成本。

保险机构选择了刚刚诞生的“恒众国际”，靠的不是别的，而是我们为其提供了高品质的服务。我所赢得的信任，不是靠背后的争名夺利，本质上，是因为“对手”在工作上的疏漏和消极，给了我机会。

其实，我们并不是“对手”。我们的对手，只有自己。

试错箴言

同质竞争的时代，竞争的核心是创新，而竞争的软肋则是谁先犯错。在你没有更好的招式进攻时，最应该做的就是固若金汤的防守。在对手面前露出破绽，无异于自退三里，拱手献城。



5 创业试错， 最疼的成长方式

著名财经作家吴晓波先生，在他 2001 年出版的《大败局》里，讲了很多大企业的失败案例。在成功学、管理学盛行的年代，《大败局》能够如此畅销，大概说明了“成功无法复制，但失败却可以避免”。

当我读到这本书时，它已经出版了 10 年，我连续看了《大败局 II》，又返回去看第一本，读得津津有味。对一个创业者来讲，反复看失败案例，似乎对自己的“恐吓”大过于“帮助”。但我恰恰是因为重新审视了自己一路以来工作和创业的坎坷、失败，才为我的“试错”，找到了真正的意义和价值。

试错，是为了寻找真正成功的可能。

因为尝试得多，我的失败也要显得比常人更多。但在你真正回头看时，却没有感受到什么真正的痛苦，更多的是收获。寻找“正确的路、喜欢的事”的过程，如同行走迷宫，遇到死路口，才懂换路而行。有时，那个死路口可以远远地看见，可以及时调整；但更多的时候，你会和死路迎面撞上，难免头破血流。

我真正意义上的第一次创业失败，是和朋友一起做的那家精准传媒公司，虽然关闭公司的决策只是一次沟通后的痛快决定，但回家的路上，我却心堵得难受。在此之前，我在工作上可谓是顺风顺水，几乎没有摔过什

么跟头。也正是因此积累起来的自信，才让我有了去尝试创业的想法。可是这才刚刚迈出第一步，第二步还没来得及跟上，路就走不下去了。

我着实不甘心，尤其觉得对不住朋友，毕竟人家是真金白银地投入了进来，因为相信我……再多想无益，强烈的挫败感哽在了喉头，之后很长一段时间，我都把所有精力投注在了高端旅游行业，也没有再想过独立创业的事。

不得不承认，人们常说吃一堑长一智，但更难免的是错误之后再错误。如果那次创业的失败，是我的试错 1.0 版，那么我与大尚国际的合作，则是试错的 2.0 版。用我自己的话讲，来到大尚国际，这叫“借船出海”，但最后却不得不自己选择弃船，回到零点重新出发。我带着现金投入，以股东身份进入公司，曾一直梦想在现有平台上寻求更大发展。却没有想，我站在巨人的肩膀上，没有走高，却直接跌入了低谷。我的股东身份被质疑，从做事、做人各方面都经历了前所未有的考验，还好我妥善地解决了这次“试错”带来的影响。

试错 1.0，让我清晰地认识到了自己的能力，不可能同时经营两家公司，因为这次试错，知道了专注才能带来成功的真实含义，从此用心在路上；试错 2.0，用血的教训认知到认真做事、真诚待人是通向成功的名片，通过一系列的挫折，让自己深度剖析自我、否定自我从而完善自我，由此变得更加尊重商业伦理，也因由期间的努力付出，让我对业务的未来目标更加清晰，让我有自信迈出自我创业的坚实步伐。

人人都会犯错，每天、每时、每刻都在犯错。出门穿错了衣服，开门插错了钥匙，开车走错了路口……有些错，无关痛痒，甚至让你意识不到那是个“错误”。可是有些错，会盘根错节，代价惨重，让人心灰意冷。一直，在绝大多数人眼里，我是个刀枪不入、坚强乐观的人，但在满血复活，拥有“恒众国际”之前，我也经历了一个低潮期。

先生为了帮我调整心情，便抽出一个周末的时间，抛开所有家人，再次带我去爬香山。爬到半山腰的时候，我爬不动了，兴致不高，也不想爬了。

我有些懈怠地说：“山顶我已经登过了，这次不想再上去了。”

先生不肯听，一直要求我：“再爬不动，我就背你呗。”

被先生软磨硬泡，我再次起身，在他的连拉带推下，我和他一起又到达了山顶。

站在北京香山的山顶，几乎可以俯瞰整个北京城。这不再是那个喧嚣、浮华的北京城，而是安静如画的北京城。先生遥望着远方对我说：“你让我一个人上来，岂不辜负了这么好的风景？我带你来，就是要和你再次一起看这儿有多漂亮。”

“这已经是我不知道多少次爬到顶上了，但没想到，再次上来，还是那么美。”看着眼前的一切，我心底涌出很多感慨：“很多美好的风景，可能都在不容易到达的地方。过程会很累，累到走不动，想返回去。”

“你呀，就是太要强了，你累了，我可以拉着你，推着你，实在不行，我就背着你。你一样可以跟我一起看风景，何苦把自己搞得这么辛苦呢。”先生话里有话，他在提醒我，既然自己是家里的顶梁柱，家里的经济状况又很好，我其实并不需要那么辛苦的创业。

“可是我不想让你背我，我希望这一路是我跟你并肩走上来的，这样，此时的我，才能拥有和你一样欣赏风景的心情。”

到了山顶，我的好强，是成功地“逞”下了。可惜回来的第二天，我的两条腿像木棍一样不敢弯曲，连坐下看书的动作，都要迟疑很久。先生笑得前仰后合：“让你逞强，有罪受了吧。”先生其实用心良苦，我明白他的意思。成功一次不算成功，处处失败之后的成功，登顶之后的再次登顶，才更有意义。

调整了心情之后，我迅速忘掉了之前所有的波折与不快，又像打了强心针一般，冲着我梦想中的风景进发了。

在我带着“恒众国际”成长的两年半时光里，我依旧在不断的犯错，大错小错，每天都在发生。这些问题，有些直接由我的决策失误导致，有些确实由于同事经验不足导致，每一次“试错”代价都很痛，对于创业型公司来讲，犯错的成本是非常高的。公司的每个人，都会一本正经地将自己所犯的错误写在记事本和年终总结里，不断提醒自己，千万不能再错。这是我们铭记错误的方式，但我们的工作氛围和心气，又非常统一的乐观和积极。

善于遗忘，又善于反省，这就是我对待“试错”的态度。当你有了这种感觉，你会在不经意中感觉到自我的成长，而我的团队也在试错中不断成熟，不断成长，变得优秀。

所以，不要惧怕犯错。“试错”，不过是最疼的一种成长而已。

试错箴言

人们之所以恐惧疾病，是因为疾病带来了“痛感”。这痛感常常让我们夜不能寐。但也正是痛感，让我们意识到了身体出现了问题，需要拯救。如此看来，如果一个人没有“痛感”，那是生命的灾难。痛，是警钟，能让我们及时启动安全防御机制。试错的“痛感”价值，亦在于此。疼及一时，不过是为了帮助我们找到成功的可能。



6 我梦想中的 百年老店

记得儿子小胖读幼儿园的时候，我时常跟他有下面一段对话：

“妈妈，你问一问，我的梦想是什么？”

这是小孩子开启话题的方式，他希望你讲什么，便会告诉你，拜托你讲出来。

于是我很配合地问：“那你来说说吧，你的梦想是什么呀？”

他把小胸脯挺得高高地说：“我的梦想是当奥特曼！”

“儿子，你真棒！奥特曼是拯救地球的英雄哦，你要当奥特曼，就要把身体练得棒棒的，要听老师的话，好好学习，好好加油哦！”小朋友的世界里，不会有诸如“医生”、“律师”、“科学家”那些职业名词，只会有最直观的喜好和表达。

“妈妈，那你的梦想是什么呀？”

每次小胖问到我这个问题，我都是应急地想一个答案给他，很少真正用心地思考过。终于有一次，我被小胖问住了：“妈妈，你的梦想到底是啥啊，为啥每次你跟我说的都不一样呢？”

儿时的梦想，早已消失在记忆的长河里，好像因为年纪的关系，梦想对我而言，已经几乎成了一个奢望的词，我也从没仔细想过未来的几十年，我的梦想会是什么。“儿子，你让妈妈好好想想，妈妈再回答你好么？”

事后，儿子早已把这段对话忘得一干二净。可是这件事在我心里，却引起了不小的波澜。工作这么多年，奔奔走走，踉踉跄跄，从在大公司任职，到创建了自己的公司，我每天在跟同事们一起钻研产品路线，讨论服务方案，关心公司的账户里有多少钱，关心下一个单子如何搞定。我有很多的“目标”，我也不缺“目标”，我每天忙得团团转。但我已经很久没有去想一下“梦想”这两个字。

创办公司，对我而言，它不是梦想，似乎更像是一种使命，人生的经历和阅历到了某个阶段，遇到了合适的契机，“恒众国际”便诞生了。让“恒众国际”的销售额突破几千万、一个个的数字指标，都仅仅是目标而已，不能跟梦想划等号。那么，我的梦想到底是什么呢？

依稀记得那是一个夏日，同事们都已陆续下班，一阵嘈杂之后，归于平静。我坐在自己的办公室里，开着音响，放出《卡萨布兰卡》那首老歌。寂静的房间里，音乐在流淌，我的思绪也在流淌。

“如果现在有一件事，是我激情满满、用尽全力去做，而不是靠理智的判断和规划得出的结果，那这件事，到底是什么？”全世界仿佛只剩我和寂静。

就在我胡思乱想，眼神四处游离时，我的目光落在了书架的一本书上，它的蓝色封面上印着几个金色的大字——《品牌王国瑞士的秘密》。

略显黑暗的房间，像亮起灯光一般，我从书架上拿出了这本书，重新阅读起来。2007年，在我做品牌营销业务的时候，我所服务的一位银行的高端客户送给了我这本书。这本书对我有很大的启发，我从书中了解了一些关于国外私人银行的体系和故事，对服务高端客户有了自己的理解。

我还隐约记得书中的故事。一个瑞士的老牌贵族家族，如同维护一个王国般，传承着家族经营的私人银行业务。当时，我只是从营销工作的角度去看这段故事，印象最深的，就是对瑞士人来说，私人银行是从摇篮服务到坟墓的金融服务。而此时，这本书带给我的已经不仅仅是工作方法论，而是勾起了心中的某种情结。

我兴奋的把书带回了家，迫不及待的重新翻开，重读了马利特、霍廷格和米腊博家族的历史。

“你知道吗，在日内瓦那条叫作柯拉托利的街上，你任意敲开一座宅院

的大门，都会有两位身穿深蓝色西装，像宫廷管家一样的绅士迎接你。你要是认为，这只是一座普通的贵族宅院，那可就大错特错了。任何一座宅院，随便一翻，历史都会超过百年。而且，这里有可能托管着某个国家的王公贵族的最私人财富……这不是地主大院，这是私人银行。”

这就是十字军东征时就存在的私人银行，当贵族们走上战场，就会将自己的全部财富托付给他们。这就是“百年老店”，它们提供着作风低调、极致的神秘服务。

那一晚上，我一口气将书读完。明明已经是看过、做过笔记的书，却好像第一次翻开一般。原来不同的年龄，不同的阅历背景下读同一本书，读到的故事竟然完全不同。

我知道它勾起了我的那种情结：持久、品质、极致。

我吃东西，喜欢吃老字号；买衣服，喜欢高级定制；听音乐，喜欢听经典……不是我任性，而是我喜欢那种带着厚重历史感和“说不尽的老故事”的感觉。我还记得在我很小的时候，我家的邻居是一位学识丰富的老人，我不喜欢看动画片，却喜欢听他讲故事：讲他书桌上的那方残品砚台，是小时候捉弄先生摔的，先生用这半方砚台，教会他写了一辈子认识的所有的字，长大了才懂得，自己摔坏的那方砚台，竟也是一块好料……听着这些故事，你就喜欢那些有品质的老物件，因为喜欢，就会珍惜，就会好好保管。有一天，我希望自己老到那个样子时，也有可以讲给小朋友听的故事。

在我还不懂“传承”这个词时，我就喜欢那种带着古老味道的东西。现在，我懂得了传承是继承品牌最原始的力量，它应该是做企业的人的永久追求。

“恒众国际”还是家新公司，即将迎来它3岁的生日，正贪婪地吸收着来自各方的营养，又坚持着自己的基因，努力地生长着，茁壮着。在这个快公司和新公司层出不穷的年代，我愿意带着整个团队沉淀下来，坚持本我，努力地成长着，向一个“百年老店”的品牌目标。如果说，除了创业的激情和使命，我自己还有什么情怀，那就是这种百年传承的情怀了。

做公司的意义，不只是赚到了金钱，还保有了持续的、自发的名声和信任，这才是我的初衷。赚钱是目标，是衡量一件事的标尺之一，情怀是梦想，只有它才能让人带着激情去坚持。

将“恒众国际”做成百年老店的品牌，将它的服务品质做到低调、极致，这也将成为我创业的终极梦想！既然是梦想，那么就让梦做得美一些……

试错箴言

传承的最基本步伐是坚持。坚持一年，靠的是资金，坚持十年靠的是管理，坚持一百年，靠的是精神。这精神没有什么特别，不过就是我们做事的态度，能否经得住时间的考验，百年不变。

第四章

高端旅游，不是谁都能尝的蛋糕

——高端旅游品牌成长之路

高端旅游是什么？

高端服务非你想象的那么简单

追求品质的偏执狂

危机公关的终极武器是真诚的道歉

到位，是个什么标准？

1 高端旅游 是什么？

刚刚创建“恒众国际”的时候，一个朋友问我：“你的公司恒众国际，是做什么的？”

我回答他：“做高端旅行的。”

他马上问：“高端旅行？就是专门为有钱人服务的旅游公司。你能提供什么样的服务啊？”

他这一问，倒是把我给问住了。中国旅游市场开始真正出现“高端旅游”这个专有名词，也不过才三五年的时间。如果让我回答“高端旅行”的真正定义是什么？确实还很有难度。但它绝不是“专为有钱人做的旅游服务”这么简单。

闲暇时，我跟自己玩起了拆字游戏。只有真正理解“高端旅行”，我才能真正理解自己正在做的事业的内核。

“高端”是一个属性词，是指等级、档次、价位在同类中较高的一个比较级。所以，根据高端的属性定义，旅游行业为区别于大众旅游服务，而赋予了高端旅游“三高”属性，即——消费高、规格高、门槛高。

所以，一般的顾客看到这几个字，就会很容易有这样的想法，无非就

是钱的事么。高端旅游，就意味着奢华旅游，处处彰显高大上的范儿，住必五星级、行必公务舱、头等舱、吃必米其林餐厅，等等。

不可否认，高端旅游产品的消费，确实需要消费者拥有一定的经济条件。从业界普遍流行的高端旅行产品的营销方案中也不难看出，强调“奢华”，是高端旅游产品的一个重要卖点。每个行业都有它的同业惯性，我也不例外。

在我实地考察后，公司推出了南非的特色旅行产品，小伙伴们策划了一款营销方案放在我的办公桌上。方案贴满了五星级酒店、南非草原奔跑的猛兽、开普敦斑斓夜景的画面，看完这个方案，转头再看窗外钢筋水泥的城市，车水马龙的街区 and 夹杂着灰尘与喧嚣的空气，确实是令人向往的另一个繁华世界。

可是，我们的方案能提供的，就仅止于此了吗？不知道为什么，我虽然说不出方案的不好之处，却隐隐觉得它没有打动人心之处。直到有一天，我接到一个客户的电话，他的反应，让我恍然大悟。

“张总，最近有非洲的行程吗？”客户急切地问。

出于职业习惯，在听到类似这种问题后，我开始条件反射地介绍南非产品线的各种优势和亮点。我说得激情澎湃，那边客户一直在听，偶尔以“嗯”、“这样啊”等敷衍的回答做回应。我下意识地感觉到，这些所谓的产品亮点并没有打动他，于是我停下我的“营销”，开始很认真地问：

“您想要一个怎样的旅程呢？”

我这样一问，对方终于来了兴致，张嘴说话了。

“我想带我的两个孩子去一次非洲，我想让他们看看，在他们挑食任性时，还有很多国家的孩子吃不上饭。我想让他们除了见识狮子猛兽，还要了解一下世界的另一面。”

理由就这么简单。

遗憾的是，我们当时并没有策划满足于这种个性化需求的产品，我只能凭借自己的资源和关系，帮助他推荐了另外能够满足他这种需求的产品。但是这个电话却突然让我明白了，放在办公桌上的那个方案，为什么不好，为什么没有吸引力。因为，它只是在强调我们要给予你什么，而没有去关注客户需要什么。如果不这样做，高端旅游与大众旅游，又会有多大区别呢？

因此，当我们一厢情愿地以为高端客户选择的，是类似交通、住宿、

餐饮这些硬件条件的“高大上”时，“让孩子看看这世界上还有很多国家的人吃不上饭”、“给我和姐妹们一次难忘的梵行之旅”这样的需求，却告诉我们，高端旅游客户想要的是更加个性化、特色化、定制化的产品。他们更强调对目的地的深度体验。他们想要的是自己想象中的旅程，而不仅仅是整齐划一的走马观花的游山玩水。

也许，他们期待的是在北极极光之下的难忘求婚；

也许，他们只想在不丹的虎穴寺虔诚地祷告；

也许，他们不想在丛林中被过分保护，而是希望走进亚马逊，真正地体验一把探险求生……

高端并不只意味着奢华，相对大众而言，它有些小众；相对标准化行程销售而言，它有些个性，有些精致。相对于传统旅游“卖什么就玩什么”的概念而言，高端旅游更多的是基于“客户想玩什么，而后决定卖什么”。

因此，“恒众国际”截止到目前的产品线，均源自于对客户需求的综合调研，如南极、北极、亚马逊、加拉帕戈斯、阿拉斯加、西北航道等等，我们将主题巧妙地融合在每一次的行程设计方案中，满足个性化、定制化的需求。对于目的地的产品开发，我们已经跳出了国内传统旅行的业务模式，直接跟国际接轨，希求能够直接将欧美高端人士的流行旅行方式，经过我们的加工完善，直接带给中国的市场。

一条流行旅游线路的传播趋势，一般遵循这样的标准：欧美人永远是第一个吃螃蟹的，其次是日韩，港台地区，最后才是国内，而就大陆市场而言，则是由南向北的传播。而“恒众国际”，力求打破这个趋势链条，直接将欧美的前沿产品引入国内，让客户能体验到现在欧美市场最流行的旅行方式。

这个个性鲜明的公司产品特点，得益于我的分布在全球各地的合作伙伴们。他们本身就是一个又一个资深旅游探险达人，因为跟我一样有着对高端旅游行业的一腔热忱，开始自己在高端旅行行业的创业之路，都有在各自的专业领域浸淫 10 年以上的经历，以服务至上，积累了大量的专业知识和特殊的资源，而这些都是恒众未来可以长期合作，并可以在中国市场上推陈出新，做出特色的有效支撑。

如果非要我将“高端旅行”，定义为一种“高端消费”的话，那么这种消费，不仅仅包括物质消费的高价，还包含更有价值的精神追求和心灵体验。而细致的服务，则是一趟成功旅行的最有效的保证，这，也是我们为之努力的永恒目标。

试错箴言

跟随一种趋势，把握一个时机，需要敏锐的商业触觉，也需要占尽先机的运气。而任何一种趋势和流行，都不是企业凭空创造的，它一定蕴含着企业一种服务至上的态度，而这种态度则来自于企业团队自身的追求。



2 高端服务非你 想象的那么简单

很多教人怎么赚钱的方法论里，都在说“有钱人的钱更好赚”。

根据著名的“二八法则”，20%的有钱人手里，掌握着80%的购买力。所以，大家都在绞尽脑汁去想，如何把自己的产品卖给那20%的少数人，却赚到那80%的金钱。可是，在“买”与“卖”之间，永远存在着一个我们需要去解决的永恒的问题，那就是需求。

找到目标人群，不代表你能准确挖掘到他们的购买需求；了解到目标人群的购买需求，也不代表就能够满足他们的需求。说白了，产品卖得出去，才叫商品，才叫交易，这需要市场去实地验证，而不是空聊理论。

找到目标人群，找到他们的需求，满足他们的需求，这是一个“三级跳”的过程，很多有想法的人，都折戟在了第一阶或第二阶。也就是说，找到目标、发现需求的人很多，但是能够让目标选择由你来提供产品和服务的人，却很少。

说“有钱人的钱更好赚”，其实是在说市场。

说“有钱人的钱不好赚”，其实是在说服务。

2007年，在做精准营销的公司同时，我刚刚开始介入服务高端客户的

表层。2012年，我创办高端旅游品牌“恒众国际”，开始深入研究高端客户的需求，并提供方案来满足他们的需求。之后，我不想再用“有钱人”来定位我的客户群体。“有钱”是个张扬的词，真正的有钱人，恰恰最不需要这个定位。他们掌控更大的格局，看得透很多事物的本质，了解很多事情运转的体系、规则，他们的经历和阅历，让他们具有更高的审美要求和价值标尺。因此，我喜欢“高端”这个定位，“高端”意味着高标准、高品质、高追求。

做好高端服务，永远不要去想“技巧”这个字眼儿，需要铭记在心的，就两点：一，坦诚；二，极致。

然而，单就这两点而言，实现起来非常困难。

记得有一次，我带团去南美洲。通常我们在国内会先联系到目的地的地接公司，然后那边的酒店、交通等问题交由地接来代为安排。当时南美洲的目的地，是个经济水平不是很发达的国家，在地接给过来的资料中，我们特意在所有选择中，敲定了最好的一家五星级酒店。

结果，在到达目的地办理入住手续的时候，一位客户来到我身边，非常礼貌地把我拉到一边提醒我说：“张总，这家酒店，不是五星酒店。”

虽然他说得轻描淡写，但是我的脑子里却像突然炸了一颗雷。我们从来不会在这种环节上做手脚、贪便宜，这对旅游公司来讲，简直是自寻死路的愚蠢行为。不是五星级酒店，怎么会是这样？

我说：“不可能啊，我核实过资料，不会有错的。是我哪里有疏漏吗？”

这位客户笑着拍了拍我的肩说：“不是标准有错，是我们的理解不同。以这个国家的平均消费水准来看，这家酒店的住宿标准大概相当于国内的三星级酒店标准。它属于主题酒店类别，环境和特色居住的体验，才是它最大的卖点，但论起舒适度，真的远不到五星级。所以，我建议你们在以后的行程方案中，对于这类酒店的介绍，取消‘星级’一说。”

客户的话非常有道理，我一时陷入沉思，没办法回答。

客户继续跟我讲：“其实大家也不一定很在意这个，要说星级酒店，全世界差别都不大，反而这种独具特色的体验，对我们来说更有吸引力呢。我的一点小小建议，给你参考参考。”

说完，客户笑容依旧地去继续办理入住手续。

可是这一番“建议”却让我站在那里“脸红心跳”了很久。说实话，这是一种混着羞愤和感激的感觉。羞愤，是因为当你的客户对服务的认知超越了你的服务水准，你会觉得在他们面前的表现，有班门弄斧的味道。感激，是他竟然这么大度，肯指出我的过错，并且毫无指责。

还有一次类似的体验发生在去南极的旅行团。当时我亲自带队，临行前，要将行程资料的电子版邮件发送给客户。公司有邮件范本，负责发送邮件的同事发送邮件后，需要再统一发送手机短信，通知客户查收确认。当时团队中负责发送邮件环节的同事，是一位刚刚毕业的实习生，她叫小张。小张发送完邮件之后，不小心忘记了短信通知确认这件事。

我发现此事，还是其中一位客户的助理给我打来电话做的提醒：“张总，我是朱总的助理，行程资料电子版我们收到了，我会转发给朱总。张总，如果您不介意的话，我想提个建议，下次邮件发送后，请再短信通知一下，我们每天要处理上百封邮件，如果我没有注意到那封重要的邮件，就可能会被淹没。我一定会被领导批评的。”

话虽然说的很客气，但是我知道了，这个小细节体现了我们服务不专业、不细心的大问题。我马上叫来团队所有同事，针对没有发短信而收到客户投诉这件事专门开会，批评了小张。

小张虽然刚刚参加工作，可是个性十足，当众被批评，一副不服气的表情，显然她认为我是小题大做了。

我有点生气地对团队所有人强调，服务高端客户，永远不要用普通旅游行业的标准去衡量，你必须时刻都做到，有将事情做到极致的意识。当然，一个刚刚参加工作的毕业生，可能不会理解每天要处理几百封邮件的老板的生活。所以，我耐心地告诉大伙，再被批评时，不要急着去定标准。因为你的标准和客户的标准，永远是不同的。

如果说一定要有个普适标准的话，那么，“极致”，就是唯一的标准。凡是你能为客户想到的做到的，就要尽全力去做。

在我个人看来，越是服务有钱人，就越是不要让“钱”成为问题。钱不是客户的问题，也不应该是服务商应该想的问题。当客户在意“我买到了什么？”的时候，服务商最应该在意的就是“我提供了什么？”。

当然，服务高端客户，也会有比服务普通客户更难的地方。

每次出团，我们通常会多次提醒客户，不携带贵重物品出国，特别是去类似法国、意大利及南美一些传统治安不好的国家。可是在一次出团过程中，一位客户带了一块价值不菲的手表出行，提前也并未让我们知道。

谁知，在我们体验意大利当地风情，走在巷弄街道上时，突然有两个当地的年轻人，冲上来抢了这位客户的手表，到手后立马跳上等候一旁的摩托车溜走了。我和同事第一反应就是去追，可是因为地形不熟，还有其他客户需要照顾，眼见着劫匪消失在了街道的尽头。我知道凭我们的能力，是肯定追不回来了，只好选择报警。

因为我们在意大利停留的时间有限，手表追不回来了。客户有些恼羞成怒，坚持要求由我来赔偿他的损失。刚刚创业的我，当然没有富裕到能随随便便拿出大笔的金钱来承担原本不应该承担的责任。我只是单纯地觉得，丢表的客户此时十分懊恼，对他来说，一件意义非常的东西丢掉了，他其实是在埋怨自己。在异国他乡，客户无处渲泄，只好迁怒于我。接下来还有几天的行程，我不想因为此事，影响了大家对此次行程的体验。所以，我咬着牙答应了下来。

让我感动的是，客户中一位长我几岁的大哥事后悄悄对我说：“放心，他过了心里这道坎儿，不会真的要你这钱的。他要是真过不去，这钱，我们替你出了！”这就是“有钱人”的思维，也是我与他们和平相处的方式。所以，真的不必为高端客户扣上任何标签和帽子。

日本人的服务是全球做得最为极致的，他们有一句话叫“极致的服务总关情”，服务高端客户，最终拼的是人品和态度。

赚钱不易，做人更难。随着我服务高端客户的时间越来越长，我个人也越来越觉得“有钱人的钱更好赚”这句话，总是透着投机和浮躁。而真正认识到“赚有钱人的钱更不容易”的人，大概才真正懂得了服务高端客户的真谛。

试错箴言

做企业从来不可能投机取巧，没有任何事情可以轻而易举的发生。挑战越大自然回报越大，只有在现实面前碰得头破血流，才能在试错中找到表象背后的真谛。



3 追求品质的 偏执狂

在我的公司“恒众国际”，有一个永不可破的底线：永远不推出没有实地考察踩线的产品。

从2012年创办“恒众国际”，到目前为止只有两年多的时间。就在这短暂的30个月里，真正带团出去的时间，加在一起约有12个月，而我用在踩线上的时间，就将近4个月，我用在踩线上的时间会占到出国时间的三分之一。

踩线，指的就是将意向中的目的地线路亲自走一遍，将旅游途中涉及到的交通、住宿、餐饮等各种硬件条件考察一番。在公司的行为字典里，这是一条旅游路线被当作旅游产品进行销售前的一个基本条件。

踩线的目的是代替客户去体验旅程，亲身去实际考察一次，测试酒店、当地的餐饮标准、行程车辆是否舒适、地接导游是否专业，测试供应商的服务水平，看看有没有第二选择等等。只有实际走过了，才知道公司的产品是否能最大程度地考虑舒适度和客户满意度。

传统旅行社的线路考察，通常由目的地的旅游局组织，或者由当地地接旅行社安排，请国内的相关旅行社的从业人员实际出行体验，然后期望他们回国后能够更好地推广目的地，让更多的中国人去当地游玩。而类似于这样的考察线路，看中的都是大众市场，并且考察的行程跟当地机构的

参与度直接相关，能够满足高端客户需求的可能性很小。这样的考察，走马观花，根本无法真正地接触旅行产品核心——服务细节满意度。这些也就决定了高端旅行的线路考察，需要走完全不一样的路线。

进入旅行行业后第一次做领队带团出行的经验和教训，让我在公司成立之初就确定了一个原则：只推广公司实地考察过的产品，这样的坚持，花费不菲，自公司成立起，公司每年在产品踩线和研发上的投入都在30万~50万元之间，这也为公司的业务奠定了非常好的基础。2年后的今天回过头去看，我非常庆幸当初的选择。

一切用数据说话，这是我从精准传媒那里得到的管理基因。创业公司，一定要学会理解、认可、并重视数据带来的价值。客户给了我们数据，数据给了我们方向，而我们只需要做好细致的落地执行，公司的发展就能立于不败之地。在公司成立之初，我就请合作伙伴针对他们的客户做了一次问卷调查，了解客户的旅行需求和希望去的目的地。也正是基于这样的数据调查结果，我们自公司成立之初就确定了将南美和非洲作为公司的核心产品目的地的业务发展方向。

恒众的第一次踩线，在2012年12月，我用了一个月的时间，花费超过10万元，深入考察了秘鲁和厄瓜多尔两个国家。我将第一次踩线选择在南美，源于在2012年7月做北极项目时的经历。当时，我在船上巧遇了一名探险队员，他是厄瓜多尔人。船方安排他为大家做了一次讲座，他声情并茂地讲述了他的祖国。我第一次听到了一个叫做“加拉帕戈斯”的地方，他说那里正处赤道上，由13座火山岛组成，他说那里是激发达尔文灵感写作《物种起源》的地方，达尔文与上帝在那里分手；他说在那里有70%的生物，是地球上其他地方绝对不会存在的，一到岛上，你就可以和世界上最古老的生物亲密接触……职业直觉告诉我，这将是一个特别有影响力的目的地，船方特意安排这个讲座，也正是基于他们要推广这条产品路线的初衷。欧美旅游行业已经有了开发这条产品线的倾向，这与我对我公司的未来发展计划不谋而合，我就萌发了一定要去这里踩线的想法。而合作伙伴针对他们客户的数据调查结果，直接告诉我南美在未来的3~5年内将成为高端客户最热衷的旅行目的地。于是，当年的12月，我一个人背起背包，开始了后来每年都坚持的1个月踩线考察之旅。

供应商的选择取舍，直接决定了团队出行的品质。为了选择合适的供应商，我将两个国家的南美洲之行交给了2家公司，分别执行其中一个国家的行程，他们都有提供这两个国家的服务的能力，也都有接待欧美贵族的成功案例。而我相信：有比较才有鉴别是最好的产品评价方式。

境外公司的专车接送，专职导游24小时 standby，细致贴心的小礼物，

厚厚的注意事项的提示文本，特色饮食、娱乐活动的安排，全程的风光特色的 DVD 记录等等贴心的服务，一趟这样的旅程，让我对于真正的高端旅行服务标准有了深刻的了解，这些花钱买回来的经验，也贯彻到了恒众的产品细节服务的点点滴滴中。为期一个月的考察，直接确定了未来公司产品开发的模式，确定了秘鲁和厄瓜多尔的合作伙伴，也确定了这两个国家的产品线路。

那次考察，我在亚马逊待了四天三晚，收获颇多。如果不是亲身体验，大概你不会明白“八天七晚”和“四天三晚”、“五天四晚”的产品属类里，什么样的产品更适合中国客户，当地最好的旅行季节是什么时候。这些信息，都源自考察过程中跟探险队员、跟导游的沟通中。

所有之前做产品初步设计时的疑问，都在踩线考察中一一得到了答案。而沿途考察的多个酒店、游轮产品，让我在脑子里形成了一张张拓扑图，不同出发时间、不同的客户特征可以匹配什么样的产品和服务。这些知识的积累，都会汇聚成公司产品知识库的内容，也慢慢的最终沉淀成为公司产品有别于其他机构的核心竞争力。

如果 2012 年的南美踩线是我认知高端服务的机缘，让我确定了公司的业务运营方向，2014 年 4 月为期一个月的非洲踩线，则是在我自信爆棚尝试偏离跑道后的一记当头棒喝，让我从此不再动摇地坚持“只销售公司实地考察过的产品线路”的方针。

这次踩线，源自 2013 年跟着我去南极的很多客人在调查问卷中明确表示，希望 2014 年的时候能去看非洲动物大迁徙。中央电视台 2013 年一档名为《天河之旅》的纪录片播出后，更多地激起了大家对地球另一端自然奇观的向往。肯尼亚是我还没有到过的目的地，可是为了不丢掉大好的销售机会，抱着侥幸的心理，公司针对客户的需求，在多方面参考了各个公司推出的肯尼亚产品线路以及各种游记攻略后，我们也推出了我们的产品和服务价格，也已经有了足够的客户报名并且缴纳了团费。

正巧这一年 4 月底，我去南非参加一个高端旅游展览，基于这样的时间以及我对肯尼亚产品的不放心，我就此安排了一个月的非洲考察。

一个月的时间，我走遍了南非、以及东非的肯尼亚、坦桑尼亚三个国家的各个景点，测试了三个地接社的服务细节，我们行程中涉及的每一个景点，我全部体验了一遍。这次的踩线，让我对东非自然景观的壮观、动物大迁徙的宏伟壮阔印象深刻，也对当地基础设施的情况有了深入的了解。整个东非的路况都非常差，而同一价格下各个酒店的地理位置和服务水平，直接决定了服务品质的高低。考察的日子里，我每天早上 7 点半出

门，赶往下一个目的地，沿途每天考察3~4家酒店，在被称为“African Massage——非洲式按摩”的颠簸的道路上折腾10多个小时，晚上8点左右进到酒店休息。一个月折腾下来，病了一场，体重减了10斤，先生笑说去踩线才是我最好的减肥方法。而这次考察最重要的是，回国后，我在销售价格不变的情况下，将原有行程中安排不合理的酒店全部做了升级处理，而将所有原计划行车的线路，全部改成了内陆包机，其中改内陆包机的成本增加每人就接近15000元。在我做这个决定的时候，负责这个项目的同事不理解，建议我要么提高销售价格，要么就按照原有行程走。我没同意，我一直认为：做企业，最要讲究的就是诚信，出去的价格就不能变动。而服务质量是公司发展的根本，之前抱着侥幸心理设计的产品线路和酒店服务的组合，跟公司倡导的服务品质有根本区别，这就是一种错误，而公司理应为这种错误买单。在我的坚持下，公司内部达成了共识，在原有价格不变的情况下对项目的内容整体做了调整，这个团队出行回来，公司净亏损接近10万元。

当然，亏损10万元的结果貌似是经营管理中犯下的一个错误，可是我却丝毫没有因此而感到沮丧或心疼，这与钱的数额多少无关，而是我怎么去看这个亏损。事实上，就在我做出不调整价格却要升级服务品质的时候，我就早已想得清清楚楚，企业的诚信和品质，必须近乎偏执地追求完美，一旦出现瑕疵，远不是一个10万元可以弥补得回来的。

任何一个行业处于迅猛发展的态势之时，急功近利的人都会远远多于精耕细作的人，旅游行业更是如此。做传统旅游做久的人都知道，现在一些大众产品，被大的公司一层一层地批发到下线的代理，消费者能够确保买到了真实的产品已属不错，更无法说能在成行前亲自考察产品服务的品质了。这种情况，在高端旅行领域要好些，一方面，高端旅行的资源，并非谁都能获取；另外一方面，高端旅游消费毕竟价格不菲，消费者自然也更加慎重些。但即使这样，也免不了会有投机取巧的情况发生，比如依托于好产品路线，但却在落地执行时将团转包给其他常规操作团队，提供的服务品质与产品的销售价格的差异度较大。我也差点因一念之差成了其中的一员，所幸追求完美的性格让我能够及时警醒，及时刹车，并由此坚定了我对于产品的极致品质追求。

先生经常说我做产品设计时像个偏执狂。《只有偏执狂才能生存》这本书里说，在犹太人的创富哲学里，总有一些看似极端、却又无可辩驳的哲理，比如对坚持的偏执。任何一件事，近乎偏执的坚持，总有不可想象的结果。

做高端旅行品牌，最重要是做口碑。好口碑来自于服务品质。正如我前面所说，高端服务没有标准，做到更好就是标准。对更好的追求，就是一种近乎偏执的坚持。

试错箴言

偏执是一种力量，它可以令那些缺乏信心不敢坚持自己想法的人感受到强烈的心灵震颤。对目标的目不转睛是基于对目标的相信，是对自己判断力的自信。在这种力量面前，一切困难都将节节退让，并成为成全偏执者的宝贵资源。



4 危机公关的终极武器是真诚的道歉

互联网时代的到来，为所有企业带来了机遇，也带来了挑战。机遇，是指技术革命创新的速度；挑战，是指新发现带来的新问题。移动互联技术的更新，让信息传播的速度较之前有了几何倍速的增长。自媒体的小宇宙一爆发，口碑营销就瞬间进入了病毒传播模式，危机处理不当，品牌大厦可以顷刻塌陷。从小米手机的印度版本发布后的地图危机，到阿里集团跟国家工商总局“叫板”引起的股价下挫及美国诉讼危机，无一例外地显示着自媒体时代危机事件的处理复杂度和颠覆性。

没有任何一个企业会拿品牌形象开玩笑，所以，客户的口碑是一切服务和营销的高地。危机公关被奉为企业管理中玄之又玄的秘笈宝典，是有其道理的。有意思的是，当某著名研究机构对全球 500 强企业就“最有效的危机公关应对”进行调研后，得出了危机公关最行之有效的办法，那就是——真诚的道歉！

没错，Say sorry。就是如此简单。当企业遇到危机时，就如同挤地铁时不小心踩了他人的脚，你应该脱口而出的是“对不起”，而不是急于狡辩。世界上很多事情都是如此，大道至简。越是复杂的问题，解决它的办法越是简单。

说到底，在问题面前，最要紧往往不是问题本身，而是解决问题的态度。

对于“恒众国际”这种服务性质的企业来说,出问题出状况是业务常态。出现客户应对不善,出现信誉危机,几乎是分分钟都可能发生的事情。所以,这对团队和管理者来说,是相当大的考验。好在整个团队,在这种摸爬滚打的实战演练中,练就了更成熟的队伍和更精致的服务。

2013年的南极项目,资料收集整理初期,便出现过一次不小的危机。事情缘起于非常细碎的签证资料,所有的客户都需要分别准备巴西和阿根廷的签证资料,分别交由地接社交由两国使馆办理签证。为了避免出现资料错漏,公司有专门的同事负责客户资料的收集整理和审核,并特别强调“每个客户一个文件袋,每个文件袋封面贴检索标签,交付前,要核实档案袋内的资料是否齐全。”并且安排了专人进行客户资料的二次审核确认。基于这样的工作流程规范,我们将已经收到的客户签证资料转交给地接社提交使馆审核。但我们的业务流程中忽视了很重要的一个环节:客户交来的资料清单录入,直接导致了后面的危机。

有句话说:“不怕神一样的对手,就怕猪一样的队友”。合作伙伴的好坏专业与否,很大程度上会直接影响我们的服务品质。几天后,地接社告知团组成员的资料中,一位成员的资料有误,相关证明文件文字错误,不符合使馆规范。我们只好联系客户,请客户重新补交资料。

而客户重新补交资料提供给我们后,负责的同事审核后没有做相关的书面记录就直接转给了地接社。3天后,地接社说客户缺少一份重要资料,签证材料被使馆拒收。在同事反复跟地接社确认,请他们仔细核对依旧坚持资料缺失的情况下,只能给客户打电话请客户再次补充材料。

原本因为签证材料出错就心存不满的客户,这次彻底生气了:“我不需要什么加急,我也没有那个时间和精力处理这些问题,我要求退团,你们办理退款吧。”

这位西安的客户,是合作伙伴的重要客户,因为我们工作疏忽的原因导致客户临时退团,这是重大失误,而客户已经将这个事件投诉到了西安分行行长那里,事态变得严重起来,刚刚从加拿大带团归来的我,一下飞机,便接到了公司员工的求救电话:“张总,客户彻底生气了,要求退团,怎么办?”

“怎么办?还能怎么办,马上帮我订机票,我就在机场,直接飞西安。”

接下来,我将电话打给家里,让家人帮我送来另外一只行李箱。以往,我在家中总是备好两个可以随时出发的行李箱,这是我的习惯,此时果然

派上了用场。

我的第二个电话，打给了合作伙伴，前前后后说明了事件缘由，对发生这样的事情表示道歉，并表示我正极力挽救。

第三个电话，我打给了退团客户，对方拒接，我只好短信表示：“我愿意为此事登门道歉，并且我正在机场，准备飞往西安。”对方没有回信，这让我觉得，登门致歉更加必要了。

到达西安，已经是晚上9点钟，我发短信给客户，告知我已到达西安，希望他能给我机会当面道歉。客户仍然没有回复。

第二天一早，我给客户打电话，再次表达了 my 歉意，希望能够当面道歉。客户虽然仍然拒绝见面，但对我们道歉的诚意表示了理解。因为有别的安排，不能在西安久留，我只好将在北京机场给客户准备的礼物交给合作伙伴转交，请她帮我转达我的歉意，同时告之公司财务，将该客户的全部费用退回。

我在返回北京的飞机上，给这位客户发了最后一条短信：“如果还有下一次机会，我一定不会让您失望的。”

没有见到客户，我的心情有些沮丧。一直都知道“细节决定成败”，作为提供高端服务的公司，而我们恰恰败在了细节上。我相信客户是提供了所有的资料的，因为我们自己团队的失误，没有对客户递过来的资料做登记，而不知道是同事的失误弄丢了资料，还是地接社的失误弄丢了资料——地接社退回来的资料里，客户提供的资料静静地躺在袋子里，就像一双眼睛，告诉我“任何时候，你都需要对自己的疏忽去承担责任”。

对旅游公司来说，退团的情况时有发生，这也不是“恒众国际”第一次发生退团事件。可是这次，却是缘由最小、后果最恶劣的一次。这件事让我意识到，越是在我们看来小的任务，越是容易掉以轻心、容易出错的任务。这种可以避免的错误一旦发生，在客户眼里就必然是不可原谅的。

这件事，成为了我那时的一个心结。这个未解的疙瘩，在我心里沉了半年之久。半年之后的一天，合作伙伴突然打电话给我，说有一位客户想去南美，问我这边能否安排。刚好那时，我们马上要启动一个南美的项目，我马上回复：“没问题。”合作伙伴将这位客户的资料发送到了我的邮箱，在电话里很是神秘地说了一句：“这次可要好好表现啊。”

我一时没有反应过来这句话是什么意思，当我打开邮箱看到客户资料时，恍然大悟，这正是去年南极退团的那位客户。我忐忑不安地再次拨通合作伙伴的电话，小心翼翼地问：“去年退团的正是这位客户，他还愿意相信我们吗？”

那边的负责人哈哈大笑，对我说：“这位客户是指名要你们安排的哦。”

“为什么呀？我有点糊涂了。”

“不用糊涂。退团是因为你们犯了错误，再给你们机会，是看你认错态度好呗，就看你这次能不能将功补过啦。”

那一刻，放在心里半年的心结，终于打开了。

回想那天从机场直飞西安，我其实也并未寄望于马上得到客户的原谅。之所以驱使我一定要去面见客户的动力，是想让客户看到我们的自查和反省，我们正视问题的态度和解决问题的决心。结果由客户来决定，可是努力却需要我们来做。

做服务，做企业，不管是大的危机，还是小的问题，都应该谨记“救场如救火”这条老规则。救的不是当下的结果，而是未来的可能。

赢得未来的，往往就是你当时的一种态度。

试错箴言

知错能改善莫大焉，很多事情的矛盾都属人为，人为的因素多是态度问题。很多时候，一个坦诚负责的态度，比解决方案更能赢回顾客信任。

5 到位，是个 什么标准？

“执行到位”这四个字，是所有企业管理的关键所在，尤其对于服务型的企业而言，这更是命门要害。各种关于执行到位的条文规定、绩效标准，更将“到位”定义到了具体的工作量和时间上。

无一例外，作为创业公司 CEO 的我，也是这样去要求员工的。

比如，在“恒众国际”的《领队服务规范》上有这样一条规定：在 7 个小时以内的飞机行程中，领队必须起身 3 次，与客户主动进行沟通，每次沟通不得少于 20 分钟。

将标准具体到数字，能够保证执行的准确和到位。这是最切实有效的方法，也是作为管理者的我的固有观念。可是，我的这个观念，最近被儿子给打破了。

有一天，我带孩子去朋友家玩。朋友家有一个小女孩儿，比儿子小两岁，为了我们大人聊天方便，我们希望两个孩子到他们自己的儿童房去玩。小女孩儿欣然同意，迫不及待地想带着大哥哥去参观她的房间，分享她的玩具。可是大一点的哥哥却意识到成年人有意将他们排除在外，有些抵触情绪，迟迟不肯动身。

为了说服他，我拿出谈判条件：“你带妹妹到楼上玩一个小时，然后我

就考虑明天送给你上周看中的那款模型飞机。”

儿子明显心动了，但是想了想又犹豫地说：“如果我们不到一个小时就想出来怎么办？”

我想了想建议说：“那你就跟妹妹至少玩三个游戏，这样一个小时很快就过去了。”

儿子听了我的话，带着妹妹上楼了。

我望着两个孩子的背影松一口气，朋友却笑着摇头说：“不要太乐观哦，小孩子坚持不了那么久。”

果然，15分钟不到的时候，妹妹就要冲下楼来，在我们还没意识到到底怎么了的时候，儿子已经追出来拦腰把妹妹抱了回去。朋友担心地看着楼上说：“要不要放他们下来？”我胸有成竹地向他保证：“放心吧，我儿子说到做到的，为了他的飞机模型，他也能玩上整一个小时。”

我们正聊着我刚刚结束的一次旅行收获，说得正起劲儿，没有过多理会两个孩子的问题。直到将近半个小时的时候，两个孩子一起打开了房门，妹妹跑在前面，儿子没有追她，而是站在楼梯口看着我。我指了指墙上的钟表，示意他还没到时间。他领会了我的意思，硬打起精神跟妹妹说：“我再教你一个新游戏怎么样？”

妹妹听到后乖乖跟着回了房间。

我不无骄傲地对朋友说：“看，我说他没问题吧，不用担心。”

我们忘记了时间，直到儿子“咣”地一声打开房门冲到我的面前，像胜利者一样向我宣告：“时间到了！一个小时！”我正沉浸在向朋友滔滔不绝描述加拉帕戈斯群岛上奇特的物种，有些不高兴地打断儿子：“怎么不多玩儿一会儿？你和妹妹不是处的很好嘛？”

儿子汇报说：“我完成了任务了呀。我已经跟妹妹玩了四个游戏了！超额完成一个！其实才过了半个小时时，四个游戏就全部玩完了，我没有新游戏了。”

朋友在一旁忍不住笑出声音来，插话问：“那你们剩下的半个小时干什么了？”

“我站在门口挡住门，告诉妹妹说，只要她跟我在这里坐着，待够半个小时，我下周就可以带她一起玩飞机模型。”

儿子一说完，朋友们哈哈大笑起来，不无调侃地对我说：“你儿子是按照你的硬性要求做的，而且做得很到位哟。三个游戏，还超额完成一个。”

我一脸无奈。突然想起了自己要求员工在飞机上对客户进行服务的规定，这是否也是硬性的、不人道的要求呢？

另一个朋友这时提醒我说：“你知道，他其实不喜欢哄小女孩儿玩嘛。如果是哄小男孩，他肯定不会这么痛苦。他喜欢的事，你不需要下命令他都做得很好。他不喜欢做的事，就算有硬性指标，完成得也别别扭扭，这对两个娃娃都是折磨呀！”

这件事让我考虑良久，直接让我联想到了关于“服务到位”的概念。像安排儿子做事一样，为了让员工把工作执行到位，我们总结经验，提炼出了那么多的条款款，甚至把为客户送机时要目送几分钟都规定出来，但这些真的能保证我们的服务到位了吗？

你可以规定微笑时要露出 8 颗牙齿，但你无法规定这个笑容是否发自内心。

你可以规定鞠躬多少度，停顿多少秒，但你无法规定这个礼仪中含带多少尊重。

你可以规定量，但是量却永远无法成为质的标准……

这大概就是为什么管理条例、绩效条款每个公司都有，甚至很多小公司做的比 500 强企业还要更详尽，但却并不能保证小公司能成长为那些并不教条的大公司。

“到位”，是一个精益求精的要求，它的标准往往是制度的留白，执行的盲区。如果应付形式多于追求结果，那么，服务便永远到不了位。如果责任和兴趣大于命令与要求，那么服务到位，总能撞破规定的终点线，为客户创造惊喜，甚至是奇迹。

从此之后，我改变了对团队的要求模式，我对团队成员说，把工作做到位，就意味着你的工作能够做到规定要求以外的更好。它的标准就是客户的满意度，它需要你的责任感和精进心，它需要的是执行者的主观能动

性。我会亲自问我的团队成员,在你服务客户时,是否发自内心的关心客户,而不是为了完成公司交代的任务。

一天,我的一位员工骄傲地把她的微信朋友圈截图给我看,内容是她服务的一位客户在自己的朋友圈夸奖她的话。我问她,你是怎么做到让他这么满意、主动传播的?这位小朋友回答:“就把他当朋友呗!我对朋友就是这么好的。”

这就是我一直想要看到的服务到位。只要你愿意,你就可以做得更“到位”。

试错箴言

到位没有标准，或者说标准在各自心中。对自己有要求的人，标准便高；而对自己没有要求的人，标准也不复存在。工作中很多因素无法量化，到头来验证的不过是一个优秀员工的自我管理。



第五章

失败一小步，习得一大步

——感恩生命中所有的帮助者

做朋友，别谈钱

放下的力量

离开职场的你，仍在我的朋友圈

找对的人，做对的事

为梦前行，不忘初心

1 做朋友， 别谈钱

我曾在微信朋友圈里看到过这样一个段子：“想判断出谁才是你的真朋友么？那就半夜 12 点打电话问他借钱吧，看对方的反应，就能知道你们的友谊有多深了。”

后来，有人不知是真的相信了测试的权威性，还是单纯想拿它开个玩笑，我身边的朋友真的接到了这种“骚扰电话”。当他着急想办法将钱打到朋友账户里时，对方却高兴地回答“你是真朋友”。他无奈地将这件事转述给我听，我对这个“玩笑测试”里展现的价值观，实在不敢苟同。用金钱去考验他人对自己的友情，大概是自己先丢掉了对朋友的信任和尊重，是轻视了友情，也过于信任了金钱。

在我的交友原则中，最重要的一条就是——做朋友，不谈钱。

在我看来，这是很重要的一个底线。如果你真的珍视一份感情，一种关系，更多应该想到的是如何去呵护，如何去付出。但关系一沾到“金钱”，难免会让人露出本性中隐藏的一面。自私也好，贪婪也罢，我虽然不愿意承认，但大多数人都在金钱方面，让友谊吃过亏。因此，不管是每一次创业的初始基金，还是创业过程中遇到了难过的坎儿，我都没有轻易向朋友提出过经济上的求助。我总认为，事业做不好可以重做，可是一份感情，如果被破坏了，想要修复如初就太难了。

在我的第一次创业过程中，朋友因为我对“精准营销”业务的了解和对我的信任，毫不犹豫地拿出了100万元，想同我合伙做事情。可惜公司最后没有做起来。不管朋友多么慷慨大度，对此毫无责怨，在我的心里，却从此背上了沉重的包袱。这不是辜负100万元的问题，是辜负了朋友100万分的信任，那感觉比做公司失败要糟糕得多。那次之后，我更加明确地告诫自己，不要跟朋友有任何经济上的牵扯。

因为有了明确的原则，在创办“恒众国际”之前，虽然朋友常常提出意愿，想出资和我一起做公司，但都被我拒绝了。拒绝投资，就失去了得力的工作伙伴，增添了自己资金链上的烦恼。但留住朋友，这对我来说更加珍贵。

永远不要用“钱”去考验朋友，这是我一直坚守的原则。但有时候，那些仗义豪爽、值得深交的朋友，常常在钱的事情上给我以惊喜。

2014年上班时，我为了启动两个很重要的旅游项目，垫付了大额资金，公司现金流上有点紧张，我正在发愁，突然接到了客户张大哥的电话。

“张总，最近在忙什么呢？”

“愁钱呢，最近连着启动了两个大项目，垫付了比较大的资金，客户的资金还在走流程，没到账，我正发愁马上要支付的款项从哪儿来呢！”

张大哥是我半年前南极包船项目里的客户。就是那次南极之旅，让这位“尊贵客户”变成了我的一个“热心大哥”，他很认可我的做事态度和做事方式，很关心“恒众国际”的经营发展情况，常常为我出谋划策。

“你做的都是高端旅行的项目，面对的客户都是跟我一个层次的，你可以做俱乐部，搞会员制，让客户交会员费，交旅游基金，就可以帮你解决接下来的问题了。预收的会员存款，就是流动资金。”

“谢谢哥哥的建议，我有这个想法，但会员制俱乐部是未来2~3年再做的事情，如果公司没有沉淀足够的认可公司服务理念、了解公司品牌的忠诚客户，俱乐部就是个很虚幻的概念，妹妹我还需要几年的努力才可以。心急吃不了热豆腐，我也不想操之过急，免得得不偿失。”虽然内心很感谢，但是我婉拒了张大哥的建议。

“我觉得你没问题。”张大哥继续鼓励我。

“团队还需要培养。我觉得，还是等公司有了一定影响力，服务积累一

定口碑之后，再去有的放矢地去做事情。如果为了公司的快速扩张而做会员制，后台的服务团队却支撑不起这么大动作的运营，最后受伤害的还是公司的信誉，是我自己的口碑。”

“张总，我明白了，在这个急于抓钱的社会，你能有这番见地，也真的不简单。你一定能把事做好的。等贵公司时机成熟了，我一定第一个加入会员俱乐部来支持你。”

这番开诚布公、推心置腹的讨论，让我和这位“尊贵客户”越来越熟悉，每次跟张大哥沟通，我都将他作为经营企业的前辈，听他的分析，听他给我建议，他总能帮创业中的我快速找到出口。

挂上电话，我依旧在想能够怎么解决短期的资金困难问题。让我万万没有想到的是，在我和张大哥通话的第二天，我的公司账户上突然多了50万元人民币。

张大哥打电话过来告诉我，给账上存的50万元，算是他的旅行基金，等他啥时候要出去旅行了，再从里面扣。接到张大哥的电话，我感动万分，这50万元对于张大哥来说不是一个多大的数字，但于此时的我却重比泰山。

我突然不知道该怎么办才好。收下这50万元？这并不是我与张大哥探讨公司经营问题的初衷，更不符合我与朋友“不谈钱”的原则。可是不收这50万元，似乎辜负了大哥这片温暖炽热、仁义坦诚之情。

真正的朋友不仅知道你最需要什么，而且懂得如何给予。张大哥当然了解我做人的态度，接着叮嘱我说：“这50万元，是我的旅游基金，放你那里我很放心。我什么时候要出去玩，不管是不是你带团，反正你都得给我安排好了，你不能不接受！”

那之后，张大哥只带太太去了一次希腊，特意嘱咐我来安排行程，这次开销对于那50万元基金来说，真的不值得一提。到现在为止，这50万元还一直放在我公司的账上，大哥也不许我还，我也不再坚持。

不谈钱，是足够的尊重与信任，是坦荡荡的君子之交。但这件事，真的让我感到了另一种友谊的珍贵。

在当下这个追名逐利的社会，有一份君子之谊是非常难得的事情。我一直觉得我不是那种很善于交朋友的人，由于我直爽的性格，甚至常常会得罪人。我性子直，爱较真，求完美，工作起来，总是“事情”冲在“人

情”前面。不喜欢迂回经营，搞所谓维护人脉的那一套。虽然我为此吃过不少苦头，每次都痛下决心说，以后要学得乖巧委婉些，可是下次依然如故，没办法，江山易改，本性当真是至死不移。

所以我常抱着一种孤胆英雄的情怀做事，反正人情已经“牺牲”，总要换来一些价值。我对事情有着近乎强迫症一样偏执的追求，工作上总会得到不错的结果，却忘了顾及人情世故。但张大哥的出现，恰恰让我再次肯定了自己是因为这种做事的态度赢得了一批愿意支持我的朋友，而不是别的什么。

这个世界上，除了血缘，任何一种关系，都不是天生注定的。努力地经营与维护，还难免有所缺憾，又怎能去随意挥霍人和人之间的感情。金钱，对于任何一种关系来说，都是一个敏感的字眼儿。与人交友，钱财之事，谈与不谈，避讳不在于钱财本身，而在于人与人处理关系的原则与态度。真诚相待，互尊互敬，不拷问人格，不损毁信誉，以事为先，以情为重，金钱不过如同递过来的一杯茶、披上身的一件衣物一般，平凡无他。

试错箴言

如果你珍视一份友情，就不要让其经受任何金钱问题的干扰。

如果你尊重一份友情，就应该尊重它以任何方式陪伴你左右。



2 放下的力量

在我们的生命中，无论来往过客，还是不离不弃的亲友，总有一些人、一件事、一句话，在某些特殊的时刻，影响过，甚至一直影响着你的人生。我把这些称之为我人生的帮助者。牛爷于我，就是一个我最为感恩和敬重的帮助者，是前辈，亦是朋友。

牛爷同样也是我的客户，在一次带队北极的项目中，我结识了这位“忘年交”。他的生意做得很大，但为人很低调，话语温和，脸上总是挂着温暖的笑容。他管我这个后辈叫“丫头”，总是打趣我说：“丫头做事认真，有态度，有股劲儿，很难得。哪天你想辞职，就来我公司。”

当我决定要离开前任公司之时，陷入了与大尚国际的辞职、退股纠纷。

我以股东身份带着资金进入公司，但在离开时，对方不认同我的股东身份，并且一并否认我在相关项目上的努力和起到的作用，原本属于我的股权分红也不认同，对方完全不愿意支付相应的款项。而在离开前的2~3个月里，发生了太多让我觉得寒心、失望的事件。

这让当时的我非常愤怒，“过河拆桥”、“忘恩负义”等一切负面词语每天在我脑子里旋转。我实在无法接受现在的状况，心中的委屈和愤怒让我冒出了可怕的念头——我其实有机会搞砸自己曾经接手的项目，我要告诉客户真相，揭穿他们的真面目。潜意识中还有一个声音在问自己：“这样做

真的好吗？你真的要去做自己原本鄙视的事情吗？”

很快，我便打消了这个想法，这不理智，也不道德。不属于我的东西我不要，也不争，但是我自己的东西，我真的很想要回来。

那段时间，我的脑海里有两个小人在打架，一个是复仇者，一个是卫道士。这件事梗在心头，不得解脱，让整个人的状态都异常纠结。刚好在这时，牛爷约几个朋友到杭州玩，这几个朋友都是我在北极船上结识的，当大家凑在一起时，自然就又想起了我。于是牛爷打电话给我，问：“丫头，在干嘛？”听到我电话里的情绪不高，牛爷没有问缘由，便替我拍了板：“先啥也别想了，现在，拿上行李，直奔机场，买一张飞到杭州的机票，我们几个朋友在那里等你。”

于是，我抄起行李，直奔杭州。

在杭州的几天，牛爷带着大家玩得非常开心，我几乎忘掉了北京的所有不愉快。可是在返程那天，想到几个小时后又要回到这个事件中去时，我的情绪急转直下。几天都没有问我情况的牛爷看出我还没有释怀，便对我说：“丫头，走，我们去西湖边喝茶去。”

西湖美景三月天，可是八月的西湖，才真谈得上是“淡妆浓抹总相宜”。如烟垂柳映着湖中盛开的荷花，这样的人间美景，大概就是专门用来洗涤世俗名利场的苦恼的吧。

牛爷给我倒了茶，没劝我喝，摆出一副倾听的姿态：“说说吧，到底怎么了？”

我便一股脑儿地把心中的纠结和挣扎说了出来。在这位睿智的前辈面前，我特别希望能够从他那里得到一个让我解脱的答案。

然后，牛爷没有正面解答我的疑惑，而是给我讲了一个故事：

当时的鄂尔多斯市首富，在他的企业刚刚起步，前景一片大好时，做出了一个让他所有的朋友和家里人都反对的事情——将一半的股权，分给了那些跟随他一起创业、一起成长的员工。能看得见的未来，测算得出的财富，就这样拱手送给他人，亲人一开始是极力反对的。但这位先生，用了很长时间说服家里人，兑现了自己的做法。这之后，他的公司迅速崛起，所有创业团队成员、所有员工的原动力和驱动力都不一样了，他们手握股权，比老板本人还要珍惜这份事业，竭尽全力托起了他今天这个当地首富的位置。

最后牛爷跟我说，这一切的一切，都来源于两个字——舍得。

“舍得，最关键在于‘舍’，放下。你先学会去放下一些东西，之后你会发现，你得到的，一定比你放下的更多。”

牛爷继续补充到：“以你做事的态度和方式，只要你坚持，你可以走得更高更远，所以，做老板，要有大格局。”

去往机场的路上，我的脑子里一直在想着牛爷说的这句话：“放下这些杂念，放下，你才会专注于做你自己想要去做的事情，才会有好的结果。”

舍得的道理，在此谈话之前，我已听过不只一次两次，可是从来没有上过心。有些道理讲了一辈子，你却不一定真的懂得，真的要经历过相关事情的磨难、心灵的挣扎和选择，才会真正地懂得。

那天返程的飞机上，我什么也没做，脑子里一直在想“舍得”这两个字。在我走下飞机，踏在北京的土地上的那一刻，我做出了这样的决定：放下所有的纠葛，专注地走自己的路，奔自己的未来。

巧合的是，就在我刚刚办理了注册手续，还没有正式拿到营业执照时，就有一个很久没有联系的朋友找到我说，他想带几个朋友去加拿大，于是我马上接到了恒众的第一单——加拿大奢华旅行团。

海伦·凯勒说：“当上帝为你关上一扇门时，一定会为你打开另一扇窗。”我虽然没有宗教信仰，但是我的信仰便是“从善如流”。坚持正能量，世界真的便会给你一个充满正能量的能量场。就在我选择放下过往的纠纷后，机缘巧合，就让我顺利地找到了正确的人生方向。

大概正是缘于我的坚持、认真的做事态度和选择放下的大气处理方式，在公司成立半年的时间里，公司收获了一个大的项目，让整个公司的起步可以更加从容和专注。

试想一下，如果没有牛爷那番点醒，我可能会一直纠结于过往的恩怨，也不会有后面专注于公司业务的发展，也可能就没有后面的大项目。如果我那样做，我不但什么也得不到，还会失去更多。

最终，我选择了拿回本金，放弃股权分红，我们握手言和，互相祝愿。直到今天，我都感恩曾经在那里的一年半的工作时间，让我有机会在项目实施中提升自我，那些收获是花多少金钱都买不来的。当我心中放下积怨，充满感恩时，这世界的一切，都似上天赐予我的福报。

人生处处充满选择，很多事情的结果不过决定于是左是右的一念之间。放下现在，收获的，可能是一个不可估量的未来。

试错箴言

舍与得的道理听过许多，我们依然会在事关己身时烦闷不解，甚至产生更为狭隘的念头，这时他人的指点就犹如惊醒噩梦的钟声，唤醒失控的情绪，唤回理智与善良。这种人，若非良师益友，也必是人生路上的“贵人”。



3 离开职场的你， 仍在我的朋友圈

任何一个创业型的团队，在创业之初，都有一个“共患难，同富贵”的梦想。然而在充满挫折坎坷的创业长征中，不可避免地要面对一个问题——掉队。换句话说，叫核心成员的退出。从创业伊始到成就一番事业，还能够保留创业之初原班人马的企业，简直可以用凤毛麟角来形容。

我常常听创业的朋友讲，找到志同道合的伙伴简直太重要了。独自做事很难，但是一起做事更难。创业的路漫长且难走，创业者能够凭借激情与梦想作支撑，而对于参与者来说，加入公司，更多的是对创业者的信任和对未来的憧憬。而这些东西，在经历创业初期种种磨难后，是很容易被消耗殆尽的。所以，参与创业的人，是最容易感到疲惫，也是最容易先放弃的。这毕竟不是他们自己的事业。当参与者因种种原因，不再有足够的动力和信念一起做事时，离开确实合情合理。

几年的创业经历，让我明白一个道理：梦想确实是一针鸡血。这针鸡血，只对创业者本人起作用。参与共同创业的人，就像搭乘顺风车的旅伴，因为同样喜欢你前往的目的地而选择与你同行。但他同样也可以在半路改变方向，选择下车。对于同行过的旅伴，要感谢他曾经的陪伴与支持，然后祝福他有一段更好的旅程。这样，也许在将来的某一天，大家都到达了各自的目的地，还可以互相分享彼此的喜悦，而不是老死不相往来。

也许因为我是女性吧，才会有这么感性而理想主义的想法。我当然知道，

现实中,有多少“分手”,是带走了祝福,伴随多少怨怼与敌视,从此心生芥蒂,甚至互相拆台。从网易离职的唐岩创业做了陌陌,陌陌在美交所上市前一天,还遭到了网易丁磊的追缴。

无需他例,就说我自己,在刚刚加入大尚国际,准备从此同舟共济时,我与老板也曾谈得投机,勾画了美好前景,最后的结果是我们都没料到的。成熟之后,特别是经历了自己创业的种种辛苦之后,我开始明白,任何分手都不可能是单方面的原因。

这情形非常像婚姻,相爱容易相处难。开始的怦然心动,支撑不起日复一日的细节摩擦。分手这么重要的决定,多半都是鸡毛蒜皮的积怨,终于触到了爆发的底线。离开之前的机构让我获得两个人生教训:一,无论何种情况,都必须努力的主动沟通,解决问题;二,无论何种情况,都不要以怨恨为结局来说分手。

创办“恒众国际”后,我的角色发生了转变,我成了老板,同样的,我需要招募创业参与者——我自己的合作伙伴。

一直以来,小安在我的心中都是创业伙伴的第一人选。无论我要做什么事业,我都希望跟她一起。她是我曾经的同事,也是我多年的朋友,我们脾气相投,合作默契,我认为我们是最合适不过的 Partner。

创业者选择的合作伙伴,最常见除了夫妻、情侣,就是亲密朋友。当你有了创业的想法,第一时间想到向朋友求助,这是很自然的事情。但是朋友和同事之间的角色差异,又会成为创业路上要面对的一个坎儿,我想小安的离开,就是我们俩卡在了这道坎儿上。

公司的注册手续还在办理中时,我便兴高采烈地给小安打电话:“亲爱的,咱终于有自己的公司啦,执照就要下来了。”

小安说:“真行啊你,说干就干起来了,我都没想到你动作有这么快。”

我说:“那当然,我你还不了解么。怎么样,场子搭好了,你什么时候过来?”

小安犹豫了一下告诉我:“亲爱的,我怀孕了……”

我当时没有听出她言语中的担心,只是很大大咧咧地说:“那好啊,那咱就孩子、公司一起养。哎呀,别可是、但是的了,马上找个时间,咱们

见面聊吧！”

太过兴奋的我，忽略了小安的迟疑，凭着一厢情愿地认定，要做就肯定要一起做的想法。小安来了，我心里特别踏实，公司保险柜的钥匙，所有的工商税务印章等文件，全部放在她的手里，我甚至把公司的市场宣传工作也交给了她，之后便风风火火地拓展公司业务去了。

交给她负责市场宣传的工作，一方面是基于之前的工作经验，我知道，这是她擅长的方向；另一方面，我去做业务，相当于主外，市场和内政交给怀孕的她，工作量上相对轻松一些，相当于主内。

可是做企业和做朋友的不同在于，做企业需要效率，需要结果。而做朋友，是不管你是好是坏是对是错，我都会无条件地站在你的一边。这两者是矛盾的，在创业时必然会发生碰撞。

四五个月过后，恒众的业务刚刚起步，最大一单的业务刚刚开始操作，正处于千钧一发的时刻，我忙得焦头烂额，看着挺着肚子、马上就要回家生产的地，我更加焦虑。无奈的当下，我决定马上再招募一名较有经验的从业者加入，以在小安产假过程中接替她的工作。

三个月产假结束后，小安再回到公司，状态并未如我想象那般好转。不得不承认，正处在创业蜜月期的我，一心只想着公司的业务和发展，我甚至忘记一个女人初为人母时的状态，无论从生理上还是心理上，她的精力和效率都要大打折扣。是的，我忽略了重要的人之常情，所以我开始纠结。她是不是没有尽全力？她为什么完全没有把我们的事业放在心上？工作的结果清晰地显示，她明明可以帮我做得很好，但为什么都没有？

当我心里出现了这些纠结的问题时，公司从上到下的员工也在看着我们，看我是否为人公道。我的情绪和态度自然会有所流露。我开始拿公司的流程、绩效和业绩向她压任务，我开始纠结这10%股份的承诺，该如何兑现，要不要兑现。

小安感到委屈了。从朋友的角度看，我这样对她，她确实应该委屈了。

她在网上跟我进行了一次我们认识以来最严肃、也最激烈的谈话。

她说，我不喜欢现在的工作状态，我不希望我的生活压力太大。

我说，可是如果我们通过三五年的努力，换一个完全自由的未来，也

是值得的啊。所以我现在即使每天工作十六个小时，也觉得是值得的。我认为我和她一起打拼的状态是有差异的，是不一样的。

小安回答我说，你不能要求每个人都和你一样。

然后她又说了一句，况且，你现在跟以前也不一样了。

这次谈话不欢而散，我意识到我和小安的合作出现了很大的问题，我知道我们两个都开始考虑是否还要继续合作下去的问题了。

之后的结果，无意外的，小安选择了离开。而我，对于这个结果，虽然心中万般不舍和难过，却依然选择了接受而不是想办法挽留。

我曾经很纠结地问另外一个朋友，是我有什么我自己没有发现的问题吗？

朋友说，是你们的角色转换问题。我永远不会跟你合作创业，因为我既不想做你的领导，也不想做你的下属，我只想做你的朋友。

他的话点醒了我。对，问题就在这里。角色转换，是与朋友一起创业必须要面对的一个问题。有一位资深创业者跟我分享过一句话：“人们习惯于听命于他们的老板，而不是他们的朋友。”要想与朋友在工作关系中依然能够默契配合，长期合作，需要非常强悍的沟通技术，然而显然，我非但没有这么强悍的沟通技巧，反而，沟通还是那时的我的弱项。

而更重要的一点，双方的信任，需要由双方的沟通做背书，也需要有权益清晰的书面责权保障。而这点，却恰恰是我忽视的。

而人生最有意思的事情就是，我们总是拿最亲密、最宝贵的东西，去换了那最初级的经验。因为最亲密、最宝贵的东西近在手边，在你出现问题时会最先支持你；而偏偏我们在这个不够老练的时候犯下无可挽回的错误，人生总是充满遗憾和不值得。小安，就是我那时最亲密、最宝贵的朋友。

在创业中付出的类似的代价，不只小安一个人，还有曾经与我和恒众同路，但最终没能相扶走下去的朋友们。但不管我们最终选择了怎样的方向，我都希望大家选择的未来是美好的。那样，当我们最终到达各自的目的地后，仍然可以举杯当歌，分享欢乐。不管你从哪里离开，你都还在我的朋友圈里。

试错箴言

不同的人有不同的立场，因而会做出不同的选择。我们一生中会与很多人擦肩而过，也会与很多人不离不弃。无论相伴一时还是一生，遇见就已值得感恩。



4 找对的人， 做对的事

对于创业者来说，最重要的成本和资源，就是人才。有人才，才能组建一个超强的团队，团队必将成为企业成功的核心原因。

雷军创办小米之初的一年，用了将近 80% 的时间找人，从而确保真正来到小米的人，都是真正想做事的人，以小米为事业的人，工作起来非常有热情。据说曾经有一个非常资深和出色的硬件工程师被邀请到小米公司来面试，他显然是雷军看中的人才，可是面谈过程中，雷军发现他并没有创业的决心，对小米的前途也有些怀疑，于是雷军和几个合伙人轮流和他交流，整整连续谈了 12 个小时，吃饭就叫工作餐，边吃边继续聊，最后工程师终于松口说：“好吧，我已经体力不支了，还是答应你们算了。”

雷军说，如果你招不到人才，那只能说明你投入的时间和精力不够多。然而对于大多数创业者来说，时间和精力是最宝贵的。他们往往纠缠于各种创业之初的事务性工作，难以自拔，甚至没有时间去面试和找人。

好吧，我得承认，“忙”，也许只是最浅层面的原因，我之所以没有付出那么多的时间和精力去寻找人才，原因只在于彼时对人才的要求，还不够严明和精准。我往往并不认为某一个职务是“非谁莫属”，我常常看中经验和履历，借助他做过什么，来判断他可以做什么。同样性质的岗位人才固然有很多，在大量的选择中，再去考虑性价比问题，虽然总能找到一个“还算合适”的人，但很难找到“无可替代”的人。专业对口，有经验，有资源，

工资要求合理，这些都不是衡量一个人才的最根本标准。

招聘的结果，往往令老板十分后悔自己当初的决定。因为那些“还算合适的人”，往往会被发现“并不太合适”。创业企业大部分的人力资源成本也就消耗在了这些所谓的“还算合适的人”身上，他们不仅不能有效地帮助团队，反而有可能影响到整个团队的工作效率。

对于年轻且缺乏创业经验的创业者来说，从失败的经历中吸取教训，是学习用人之道的主要途径。“恒众国际”创立之初，我曾花大力气，通过猎头聘用了一个履历看起来“非常漂亮”的男孩小杰。之所以说履历漂亮是因为小杰海外学习的专业背景，他高端旅游平台的工作经验，他参与过的大型项目，让我认为，这是我现在最需要的、最适合目前空缺的重要岗位的人选。

那段时间，我正在满世界地“踩线”。我相信只有自己亲身体验过的旅游线路，才能更好地介绍给客户。所以，我只有趁着回京停留的两三天时间，抽空约小杰见面。

第一次和第二次见面，都不足半个小时。第一次，我只匆匆地听了小杰的自我介绍，没来得及多问，便又要奔下一个行程，于是我们约好两周后再见。

第二次见面，我和小杰约在咖啡馆，我从机场匆匆赶来。拉着贴满行李条的旅行箱，从手机邮箱中调出小杰的履历。小杰打着电话走进来，我向他招手，他招手示意“让我先接电话”。我很满意这个年轻人的礼貌。

挂断电话后，他坐在我的对面，脸上的表情淡淡的，一个典型的整洁干净的90男孩，没有通常面试场合的那种紧张，或是故作严肃的态度，大家都比较放松。我们开始像朋友一样开始聊天。这样的开场风格，给我留下了很好的第一印象。小杰身上，有一种年轻人少有的稳当，不卑不亢，是我喜欢的样子。

“你现在的公司平台也是业内数一数二的，为什么想离开呀？”我开门见山，先问出了自己作为用人单位，最为疑惑的一个问题。

“平台越大，岗位职责和流程都标准化细分，每个人每天就是那点事儿，我觉得没什么挑战性，想换换。”小杰的回答看起来轻描淡写，但是有追求、肯上进的特征，让我心里的分数又加上了一个档。

“那，你对接下来的工作有什么期待吗？”

“能有机会锻炼自己，团队氛围好，就 OK。”小杰干脆地回答。

看中这个机会，又看中我的团队，我心里的分数加满了。OK，就是他吧，我心中已经属意小杰。但是此时，小杰还未从前公司完全离职，我只好表示，办好离职手续后，随时可以联系我，随时可以过来上班。小杰欣然同意，我们愉快地告别。

这之后，我又出国，再回到北京，已是一个月后了。小杰一直没有联系我，我心中有些疑虑，于是主动打电话过去询问。

“小杰，你那边的事情处理得怎么样了？我一直没有等到你的消息。”我有些担心，怕是他遇到了什么麻烦。

“哦，对不起，张姐，因为您一直没有联系我，有一个朋友的公司正好招人，我就来这边看看，也刚过来没几天。”小杰竟然离职成功，但去了另一家公司。

听到这里，我有些错愕。但还是乐观地认为，优秀的人才难免受企业欢迎，机会找上门也是正常的，又跟他约了一次长谈。

一周之后，小杰的电话打到了我的手机上：“张姐，我辞掉了这边的工作，决定去你那边。”

“太好了，欢迎你。”找到了好的人才，我心里再也没有什么顾虑，立即帮他安排了入职。

对于几经波折请来的小杰，我是寄予了很大的期望。所以，一到公司，我便委他以重任，把公司当年最大的项目交给他做项目经理，负责整个项目的运营管理。

家里有了独挡一面的顶梁柱，我便心无旁骛地带团启程了。这一走就是一个多月，走的时候还是夏季，再回到北京，已经是秋风瑟瑟了。在飞机快要降落北京机场时，我突然想到初来乍到就被委以重任的小杰把家“看得怎么样？有没有什么事情呢？我一时涌起了一种“近乡情更切”的心情，想迅速回到公司看一看，有没有喜人的景象。

结果，我失望了，而且是大失所望。不仅业务上的标准流程错漏百出，

就是我交代的管理人应该做出的一些制度、表格、提案也一一不见踪影。

“那么这一个月的时间，你都做了什么？”我不解且带着些愤怒地责问。

小杰却一脸无辜地告诉我：“熟悉公司。”

好吧，或许是我太心急了，我应该给他时间，给他机会，任何事情都有磨合期，我这样说服了自己，对小杰继续观望。

然而接下来的这段时间，我想我们两个人都很焦虑，互相折磨。

我认为在大公司做过诸多项目的人，应该有足够的经验和信心去承担更重要的事情，而小杰事实上也许只是曾经的参与者，而非主导者，有些“行业经验”可能是我的想象成分更多一些——我渐渐认识到了这一点。

我为小杰的事头疼不已，费了一番心思找来的人，要怎么培养才能达到最好的效果呢？是不是我的引导方法不对？我暗自苦恼，先生却拿出一副快刀斩乱麻的姿态劝我说，不行就换掉，这样纠结，既是在消耗公司的成本，也是在耽误他的个人成长，也许你们走上了一条错误的轨道。

“哪有那么严重，毕竟时间还短，况且有人就是慢热，有些人就是需要引导，如果这么快就放弃，是不是对我自己也太没有信心了。”要强的我不肯轻易放弃，老公也无可奈何，我们俩一时卡在了这个话题，各自沉默着，做自己手边的事。

突然房间不知哪个角落传来了“嘀嗒嘀嗒”的水声，因为我和先生都不说话，房间异常安静，所以这个水滴声就越来越清晰，我们俩不约而同地循着声音找，结果发现是邻近客厅的卧室暖气管道在漏水。这还没有到冬天，也没有开始供暖，暖气管里怎么会漏水呢？

我第一反应就是找物业。

打通物业的电话，服务人员非常客气地安慰我，不要着急，我们马上派工人去看看。然后记下了我家的房间号码，便挂掉了。

我和先生没办法，只好先找来盆和桶接住，等着物业的工人来。

结果，等来等去，水滴得越来越急，从开始的“嘀嘀嗒嗒”的水滴渐

渐变成线一样的水流，这样下去不知道事态会不会更严重，我和先生两个人看着这个金属管子，手足无措。

我只好再次拨打物业电话，那边的服务人员仍然不急不缓地告诉我，已经通知了工人，他们马上就到了。

我们只好耐住性子再等，可是当水流也变得像吸管一样粗的时候，先生坐不住了。他拿起手机，打了一个电话，结果不到十分钟，工人到了。

我把工人迎进门，工人开始工作，我不解地问先生：“你用了什么招儿，工人这么快就到了，我打了两个电话都没用啊。”

先生哼了一声说：“你找物业，物业还得找工人，物业有工人么，有两个电工就不错了，还不是要临时找。我直接网上找了负责咱们小区的热力公司电话，这边一报修，他们的工作人员马上就到了。”

我恍然大悟。

我没有对物业恼火，却因为这个事情想通了工作上的用人之道。

当你情急之下，盲目地聘用不合适的人，采用不合适的途径试图解决问题时，必然不会顺利得到结果。只有找对人，才能做对事，把事做好。我面对小杰这件事的郁闷和不解，也随着这修好的水管而豁然开朗起来。

正如雷军寻找创业团队时的用人观，真正优秀的创业团队成员，不仅要有过硬的专业技术和丰富的经验，更重要的是他需要有信心做一件事，有决心、有热情才有战斗力。这是一个软性的，却非常关键的考核标准。对的人永远对在自身，与毕业院校、工作单位、参与项目等因素，没有必然联系。

先找对人，再做对事。这是我曾经用了几十万元的代价，换来的切身体验，希望能与创业之中的您和参与创业的年轻人共勉。

试错箴言

经营企业最重要的资源是人力，而最不可避免的资源浪费也是人力。选对人做对事，才能事半功倍。反之，则事倍功半。



5 为梦前行， 不忘初心

2013年春季的一天，姚尧姐找到我，问我有没有时间，帮她的闺蜜们安排一次心灵之旅。

心灵之旅的目的地，自然要选佛教圣地。我立即想到尼泊尔和印度这两个佛教旅游的热门目的地。

姐姐听完没有说话，她停了一会儿问我：“有没有再清净一点的地方？”

我想了想说：“要不我们就去不丹吧。”她表示很赞同，但我又有点犹豫，“只是，我们现在还没有这个产品线，我没办法保证这次旅程的品质能如同上次的旅行一般好，毕竟是新的产品线，经验不足。如果有不周到的地方，姐姐你们一定请多担待。”

姐姐听到不丹兴趣盎然，反过来给我打气：“没关系，我相信你，就当是我们一起体验一次。这次也都是我的闺蜜们，我介绍她们给你认识，大家都是好姐妹，不要有压力。”

姚尧姐曾经是我带的北极团的客户，她在船上看见我为大家服务认真负责的态度，觉得我是很认真的人。回来之后，我们成为了很好的朋友。她是服装设计师，在意大利获得过世界服装设计金奖，她的同学马可在国内开创了自己的服装品牌，如今已如雷贯耳。事业有成、追求美感的她，

是一个特别追求生活质量的人。她只为关系熟络的朋友做高端定制服饰，不喜欢经营事业，必要的工作以外的时间，多用来享受生活。姐姐身边的朋友，多是非富即贵之人，但她把我带入朋友圈子的方式，让大家都非常舒服，也感到了真切的帮助。姚尧姐就是这样一个妙人，把自己身上的光环和社会的名利，都化成了柔和的光，没有压迫感，也没有优越感，让人舒服，又肃然起敬。

不丹这个国家，在刘嘉玲和梁朝伟那场轰动娱乐圈的婚礼发生之前，国内还很少有旅行者的目光去关注它。现在，它亦已成为一个深受中国高端旅行行业喜欢的国度。与尼泊尔没有门槛、迎接八方来客的做法不同，不丹的国王较有远见，旅游开发贵精不贵多，全国只有两架飞机进出，游客每天在该国的最低消费必须得达到 250 美金，才能入境。

在帕罗下飞机，就出了点小状况。我们原本定好有三辆越野车，可是最终只来了一辆 SUV 和一辆中巴。并且中巴的减震有问题，坐在中巴车里的人都或多或少有晕车的状况。我马上另外调了 2 辆 SUV，从第二天开始更换。为了防止类似的情况再度出现，我把我个人的行程整个提前了 30 分钟，到了酒店之后，我迅速确认好预定的房间，趁团友们在 Check In 的时间，打出提前量，去确定用餐环节是否完美。因为出行准备时，团友们提出想体验当地餐，我便提前去考查了当地餐厅的水平。尽管属于高档旅行目的地，不丹还是个物质条件不太发达的国家，它的当地设施基本上相当于 20 世纪 80 年代的中国大陆。

不丹的菜品，虽然与中餐比较像，但不丹人喜欢食用奶酪，他们习惯用奶酪来煮蔬菜。这种吃法，中国人非常不习惯。在试过第一天在外面餐厅吃晚餐后，我第二天就将所有的晚餐换到了酒店内的餐厅，尽管费用上每人每晚就要增加 100 美金，我还是做了相应的调整，相关的成本都由公司承担了，我把这个看作是没有提前踩线、公司需要缴纳的学费。

因为我的真诚和处理问题的方式，团友们完全没有把我当成一个服务者的角色，而是把我当作姐妹团中的一员，变得更加依赖我这个小妹妹。

在去虎穴寺的途中，还是发生了一点意外。同行的一位大哥，在骑马时摔了下来，因为脚肿的很厉害，被怀疑是骨折。我马上将他送到了医院，想要拍个 X 光片，可惜医院没有设备。没错，这里就是不丹，清静恬淡，但是不发达。我很担心，自责，我想这都是因为我没有照顾好大家。

团友们看出我的内疚和自责，忽然围上我要玩悬浮拍照的游戏。姐妹团喊着口号，摆着各种姿势不停跳起，发现照片拍的不够理想，一位姐姐

还专门拿过我的相机，趴在地上试机位，然后像哄小孩子一样对我说，你就趴在这里再拍一张好不好，衣服弄脏了没关系，我给你买新衣服。

大家疯玩了一阵子后，一位姐姐过来搂着我的肩膀说：“我们都是成年人，应该照顾好自己的，你不要太惯着我们啦。他的腿你不要担心。”

那天，我陪着哥哥在山下等医生，姐姐们独自去了虎穴寺。下山后，姐姐们对我说，我们为你祈了福，你是个善良的姑娘，将来一定会非常幸福。

在不丹的天空下，在佛光普照的大地上，我听到的这番话，不是客气的寒暄，而是善良人的慈悲心，没有人会在这里说违心的漂亮话，每一句都是质朴的，每一句都是来自内心。

所以，那一刻，我满心的感动。

不丹有一种神奇的力量，它的空气中似乎都有一种“安定剂”，当你踏下飞机呼吸到它的空气，人就真的静了下来。人们常说房间静的似乎能听见自己的心跳，那不是不丹的静，它的静不是没有声音，而是有各种各样的声音。牛羊的叫声，老人的呓语，小孩子的笑声，市场的叫卖，街边的狗吠，在这些声音里，在我们身边的只有万物慈悲的生灵，你不会想到生意、事业、客户、服务这些商业社会中的沉重包袱。在那里，你只关心脚下的土路，关心水，关心身上脸上的汗珠儿，关心自己的心跳，你关心的都是原本喧嚣的生活里不曾关心过的东西。

我意识到，我在那风风火火的创业生活中，追求到了什么，又失去了多少。我回想起创业的初衷——去做我自己喜欢做的事。

当我们正在做着自己喜欢的事情时，我们又有什么值得焦虑和纠结的呢？

做旅游行业，是因为我想去看世界。世界究竟是什么？世界不是远方，行万里路才能最终回到自己的内心。世界的终点，是内心的起点。不丹，是回归内心方向的一扇门。

我忽然意识到，无论我去过哪里，我最终都会来到不丹，来到那心灵的栖息地。我甚至已在心中暗暗决定，将来公司为客户创立俱乐部的名字就叫——梵行俱乐部，一群倡导心灵旅行的人。

试错箴言

每个人都需一次“梵行”之旅，它不一定是宗教圣地，只要能安放心灵，涤荡心里尘埃。每日奔忙于工作与人际，我们总需要一段属于自己的时空，来听听内心的声音。



第六章

错后反思，成就每天一个新的自己

——反思、沉淀、学习……强大自己

学会管理自己的 24 小时

与强者为伍，见弱者修心

投资自己，永不亏本

创业路上不孤独

1 学会管理自己 的 24 小时

刚刚创办“恒众国际”时，我整个人的状态就像打了鸡血一样。一天只有 24 小时，我恨不得要工作 25 小时，就连做梦都是在回复邮件，了解旅行目的地，寻找合作伙伴。不只是因为团队人手不够，还源于大部分创业者的通病——我凡事都想亲力亲为。

2012 年近年底时，儿子的学校组织了一次感恩节活动，要求小朋友带着自己的父母参加。在儿子接到这个“任务”的时候，我这个妈妈还在地球另一端工作。他给我打电话，用他所知道的所有美好的词汇形容了学校布置了一个多么漂亮的房间，到时候，小朋友们会表演很多很多精彩的节目，家长都会出席。

“妈妈，你一定特别想参加吧？”最后他可怜巴巴、充满期待地问我。

因为时差，接儿子电话时，已经是加拿大的深夜。带了一天的团，躺在床上疲惫不堪的我，听着电话那头儿子讲话，只觉得特别舒心。就像妈妈唱给孩子的摇篮曲一样，儿子的声音对于我是那样动听，不争气的我，竟然在他讲话时睡着了。

加拿大回北京的飞机降落在北京机场时，是一个周末的清晨，我迫不及待地赶回家，儿子和先生正准备出门。

我有些不是滋味地问：“我今天回来，你们知道吗？”

先生一边收拾着儿子的食物、水、衣物等，一边匆匆吻了一下我的脸告诉我：“跟他的朋友约好了今天要去水世界，快迟到了。你先好好睡一觉，晚上回来陪你。”

“可是今天我回来呀，你们怎么不在家陪我。”我带点撒娇地向爷俩儿说。

没有人回答我，儿子正焦急地催促他的爸爸：“快点！快点！”

我很不甘心，拉住儿子，耍赖地央求他：“儿子，今天别去了，妈妈好不容易在家，我陪你玩好不好？”

“哎呀，妈妈，我都跟我的朋友约好了，不能改的。”

“那你朋友比妈妈还重要吗？不行，我要你在家陪我。”我开始有点无理取闹地求儿子关注。我以为这一招能把儿子留下，谁知情急之下，儿子非常不耐烦地冲我来了一句：“哎呀，我也忙着呢。”

我一下子愣住了，心里想着他怎么会这样跟我说话。他的这个态度，是从哪儿学会的呢？见我满脸疑问，站在一旁的先生无奈地看着我。

“我？”没错，是我。这句话，是在我为公司的事情焦虑的时候，儿子跑过来撒娇，让我陪他玩的时候，我对他说的。今天我才知道，听到这句话时，你会有多难过，多失望。

我忽然意识到，创业的我，对他们亏欠很多。

在此之前，每当我听到职场女性跟我抱怨，在工作和家庭之间无法平衡，自己完全没有自我空间时，我还不以为然，认为有那么难吗，是自己没有努力吧。

现在我意识到，这种想法多么自以为是。之所以我在创业时没有过多的困扰和焦虑，不是因为我足够强大，强大到可以平衡工作和家庭，不是因为我真的很会管理时间，而是因为家人的包容和付出。有老人为我打点了家里的一切日常，我从来不需要为水电煤气、油盐酱醋分散一丁点的精力；先生又帮我分担了儿子教育的责任，让我在疲惫时拥有一个安静得毫无声音的休息环境；懂事的儿子又在我忙碌时不向我撒娇，即使受了妈妈的冷落，

也没有真的很失落，而是想办法开通自己。

有时候，我们明明被他人托举着，却在为自己高于他人而沾沾自喜。当我意识到这一点，我才真正正视自我，我要的是什么，我应该做的是什麼。毫无疑问，我要的是生活，工作也只是生活中的一部分。因而，我应该去平衡时间，管理时间，像所有的职业女性一样，不仅追求着自己的追求，也履行着自己的责任和义务，不错过自己的生活。

在我为家庭和工作的冲突深深自责时，一个成功女性的演讲深深地影响了我。

她是谢丽尔·桑德伯格，全球最大社交网站 Facebook 的首席运营官，被称为 Facebook 的第一夫人，还是福布斯上榜的前 50 名“最有力量”的商业女精英之一。她是个犹太女人，也是两个孩子的妈妈。最初听到她为哈佛大学 2012 届毕业生做的毕业演讲，她在演讲中说到，作为第一位进驻 Facebook 的女性职员，在公司里，她甚至找不到女厕所。她成为全世界最大社交网站的 COO 的同时，还在以母乳喂养她的孩子。与 Facebook 的高管电话会议时，对方甚至能够从电话的听筒中听到，她用吸奶器为孩子储存乳汁的声音。而她从未因此放弃事业，反而两者兼顾得很成功。

在桑德伯格的书《向前一步》中，从始至终都在传达一个理念：女性不仅可以有职业追求，还要有“成为管理者”和“有事业抱负”的欲望和信心。她用一整本书来鼓舞全世界的职业女性，你不仅可以同时拥有家庭和事业，甚至可以让二者都顺利发展。当父母都拥有属于自己的事业时，孩子、父母和婚姻三方面都能得到极大的发展。因为分担经济来源和抚养下一代的责任会减轻母亲的负疚感；而父亲加大对家庭的投入，孩子也会成长得更开朗、更健康。

我坚信，担当多个角色的女人的焦虑会更少，心理上也更健康。创业后，我感到了一种从内而外的活力。职业女性可以收获许多成果，拥有更稳定的经济与婚姻状况，更健康的身体，对生活的满意度通常也会提高。当然，在高强度的工作之余，温存的家庭生活就是最高享受了。

我更清楚地认识到，事业和家庭从来都不应该是一个矛盾的存在，面应该是相辅相承的。我要调整的不是方法，而是心态问题。回想一下，很多时候我们嘴中说着忙忙忙，手头上的事情也许并没有太大的进展。我们加班加点，恨不得 24 小时都在工作的时间里，大概真正做决策、做事情的时间，其实 8 小时就 OK 了。那么剩下来的时间我们在忙什么呢？

我们在焦虑。

我们没有分清工作与生活的界限，在家时为工作焦虑，工作时又为不能兼顾家庭而内疚。我们把很多时间浪费在这种浮躁不安的情绪中。精神上的焦虑，让我们误以为工作很紧张。当你心中把工作和家庭划分清楚，你会发现，时间就如同水中取冰，看似很难分清，但只要尝试，还是可以块块分明。

我的一天		
时间	事务	备注
6 : 00	起床洗漱	淡妆是对自己和工作的重视
6 : 30	叫儿子起床，准备儿子的早餐	培养儿子自己收拾书包的习惯
7 : 00	给儿子一个拥抱，送走父子俩，我自己出门上班	
8 : 00—9 : 00	到办公室，读书	通常是管理类的图书
9 : 00	上班，开始工作	抽出 10 分钟整理当天的 To do list
11 : 30	吃午饭、或零食补充一点能量	水果为主
11 : 40	去健身房跑步或游泳	运动一小时以上有助健康
14 : 00	回办公室继续工作	喝咖啡或茶。咖啡，喜欢夏威夷咖啡豆现磨；茶，偏爱金骏眉和乌龙茶。 房间一直流淌着轻音乐
19 : 00	下班回家（避开高峰）	
20 : 00	到家吃饭	较为清淡
21 : 00	辅导儿子学习	询问学校发生的事情，增进情感
21 : 30	安排儿子睡觉	
22 : 00	洗漱完毕，处理当天遗留工作	老公睡觉，睡前一吻
00 : 00—1 : 00	睡觉	充足的睡眠比任何保养都重要
周六	送儿子上兴趣班，我和老公趁此时间约会	儿子主要学英语、疯狂科学、篮球、棒球，注重体能培养
周日	户外活动。去给领养的树苗浇水，去租的菜地带儿子参加田园劳动，一家三口自己洗车等等。	劳动让孩子和家人真正的放松和快乐

试错箴言

上天给了我们足够多的时间来完成足够多的事情，而我们却因为找不到优化配置的规律而浪费了时间，耽误了事情。管理时间是创业者、甚至是每个普通人的必修课，它关系着生活的质和量。



2 与强者为伍， 见弱者修心

大概是多年从事高端服务行业的关系，我的朋友圈里，70%以上的人都是成功人士，有着我现阶段不可企及的阅历和经验。这里的“成功”，不仅是事业上的成功，还在做人处事的境界、心理素养的修为上。他们不仅我的朋友，也是我敬重的人，能够给我以帮助和指引的人。

喜欢与比自己年长的人交往，似乎是我从小就有的习惯。还是个小孩子的时候，就总是缠着哥哥姐姐们不放，乐此不疲地充当一群十五六岁少年屁股后的那个跟屁虫，虽然总被嫌弃，被送回家，还是会像从前一样再跟过去。上初中时，我交的朋友也多是高中的。上高中时，我多了很多惆怅，考哪所大学，理想和未来的人生应该如何规划，于是我就给读大学的、参加工作的哥哥姐姐们写信请教。上了大学，活跃在学生会的我，又认识了很多高一级的学长学姐。

工作后，我只做了短短一年半的老师，便开始了北漂生活。无论是秘书还是助理的工作，我总是跟在公司的管理者身边，也因为这样的工作性质，让我更快地进入管理层，从而积累了信心和经验，开始创业。

事实上，我自己从没有主动意识到，我总是与年长的人交朋友。我总是自然而然这样去交友，谈不上什么功利性、目的性。如果说真的有什么动因的话，大概就是七八岁时的那个简单心理吧，大孩子们玩的游戏都是我和我同龄人从没有尝试过的，我好奇，想要了解更广阔的世界。换句话说，这大概就叫做求知欲吧。

因此，这种似乎总是提前一步的人生节奏，让我的朋友圈里充满着师者、前辈一样的角色。也让我的人生总是提前找到了一些方向和指引，少走了很多弯路。成功学理论中常说，要成为狮子，就要呆在狮群。耳濡目染，狮子的王者之风、捕猎之技，自己总可以习得一二。越来越多的小处积累，最终会让自己也成为狮群中的一员。

所以，当我有机会接触那些在事业上成功、生活中更睿智的人们时，我便充满了学习的欲望，想去汲取他们身上的优点、智慧，想成为像他们一样的人。这不足为奇，大多数人都有这样的心理驱动。我们只要仔细观察一下小孩子，就会发现，很多小孩子都喜欢跟大一点的孩子玩。因为与强者为伍，是人类驱利避害的本性。

但也并不意味着，只有“强者”才能成为人生的帮助，才应该成为唯一交往的对象。如果我们带着这种功利之心去交友，结果我们可能一个朋友也得不到。有时一个人对待弱小、对待下属的态度，才真正体现了他的本性。

有一次我开车回家，在我前面的是一辆价值百万的跑车，停在小区地下车库的入口，狂按喇叭。我跟在后面，看不清前面的状况，以为是地上有什么东西挡路了，不然入口自助刷卡进车，是不需要找保安帮忙的。

待保安听到跑过来，前车的驾驶室里伸出一只手，手里食指和中指之间夹着一张卡。我明白了，他是让保安替他刷卡。

“哪里来的纨绔子弟，这么傲慢无理？”我心中不免跟着有些气愤。

那位小区保安看上去也是一个20岁左右的年纪，皮肤有些黝黑，但是我还是能看得出，他脸红了，我想他大概是因为被轻蔑而感到羞愤才涨红了脸，他对跑车车主说了句什么，看他的姿态，应该是拒绝了强硬的车主，让他自己刷。

可是跑车车主并未下车，而是伸手把卡别在了后视镜的缝隙里，点燃了香烟等着保安给他刷卡，无视堵在他后面的我的车。我更生气了，用力按喇叭示意他不要堵路，可是前车丝毫不动，干脆熄了火。

那青年保安脸涨得更红了，他朝我的车方向看了看，为了不让我堵在后面，耽误时间，只好紧闭着嘴唇，从跑车后视镜上拿下了卡片，刷了卡，递回给了车主。前车发动，轰鸣的发动机在地下车库显得格外刺耳，对保安来说，那刺耳的轰鸣可能是对他的嘲笑吧。他盯着远去的跑车的神态，眼中有些不满。我跟在后面，替那个开跑车的男孩感到害臊。跑车男孩不懂得如

何使用财富带来的权力。而那位保安人员却肯为了不耽误我的时间，屈尊去做他不愿意做的事。这件事无关身份地位，只关乎一个人的共情能力。

与此相反，我听过另一个故事，说的是美国一位富翁，每年的圣诞节那天走进公司大门时，都会送给门口警卫一份圣诞礼物，为此这位保安感到无比荣幸，他尤其敬爱他的老板，每天早上都向他规规矩矩地敬礼，有一次，老板黑色的西服上落了一根白发，他趁老板走过转门时，悄悄地替老板摘了下来。

一个人的涵养，往往表现在他如何对待弱者。同样是出入门口的富人，傲慢无理的富人，让人感到不快不愿接近；而和蔼可亲的富人，却能让别人为他默默摘下身上的白发。在那个地下车库中，我心中的强者肯定不是那个喇叭刺耳的跑车男孩，而是那个默默守护我停车权利的保安人员。

况且，生活中其实没有弱者，大多性情内敛的人，身体往往隐藏着巨大的潜能，他们只不过是还没有被发现的强者而已。

有同样在创业的朋友会跟我抱怨，一方面，他想招聘那些强于自己的“强者”员工，可是这类员工实在让人头疼，不好驾驭。另一方面，招聘不如自己的“弱者”员工，又总是感觉不给力，不够得心应手。真是让人纠结。

当然，我也同样为此纠结。面对“强者”员工，头疼是当然，任何一个领导都会担心自己在下属心中的形象和地位，自己是不是足以征服他们。老板必须使员工愿意追随自己，冲锋陷阵，一往无前。然而，能力越强的员工越难被征服，越难被驾驭。他们总是有更多自己的想法，自己做事情的方式。当你试图要说服他们时，你需要更严谨的逻辑和无懈可击的理由，总之你需要费更大的力气，因为一旦他们不能认同，他们的才华便会无用武之地。

但我绝不会回避去招聘这样的“强势”员工，因为与强者为伍其实是创业者一种虚怀若谷的美德。许多企业之所以逐步走向成功，就在于创始人的胸怀，容得下强者，留得住人才，这样才可以借助强者的智慧和力量来拓展自己的事业。

然而强者的胸怀还应该体现在对“弱者”的帮助上，如果你希望自己能够影响一个人，使其变得更加优秀，必然要严格要求自己，以示范和榜样的力量带动他人，而这个过程，正是你自己不断强大的过程。

事实上，我们每个人都需要他人的帮助，同时也可以帮助他人，我们既与“强者”为伍，又需要同“弱者”修心，帮助他人的过程，同样也是强大自己的过程。

试错箴言

三人行必有我师，任何人都可能成为我们的帮助者。当他人我们的工作生活发生联系，记住第一件事是带上尊重和友善之心。我们需要他人，我们也会被他人需要。



3 投资自己， 永不亏本

几年前，当我还在企业内做管理时，我主管的部门中有两个性情完全相反的女孩子。我姑且称她们为女孩 A 和女孩 B。

女孩 A 非常时尚，爱打扮自己，每次在卫生间碰到她，一定是在补妆，每个星期一的早晨见到她，一定又是一套新购置的新衣裳。同事们都知道，A 的工资不高，但是她有勇气把所有的钱都用来买衣服和化妆品。

A 在公司里引人注目，并不是因为她的工作表现，而是她光彩照人的形象。男同事喜欢约她一起吃饭、K 歌，虽然不是女朋友，但是站在身边，总是感觉很有面子。女同事也愿意跟她套近乎，顺便也能问问衣服哪里买的，指甲哪里做的，化妆品哪个牌子的。总之，A 的人缘极好。

女孩 B 就与 A 刚好相反，虽然也很清秀，但是常常顶着利落小短发，戴着黑边大眼镜，身上的衣服总是很中性，甚至有时分不清是男装还是女装。同事们说，B 是神秘人物，同事聚会、K 歌，很少能叫得动她。但是 B 却是身藏不露，她的衣服换来换去就那几套，可是常见她背着一把古琴去国子监学习。据说那把琴和家用钢琴是一个价格。当办公室的同事们还拿着本科毕业证，研究着要不要跳槽往哪跳时，却发现 B 的背包里放着一张国内一流名校的 MBA 进修班的学员证。

两个女孩是办公室里两道鲜明的风景，当时我还在想，不懂节制乱花

钱的女孩 A，将来结了婚成了家，日子可要怎么过。只知道埋头自己跟自己玩的女孩 B，这男朋友要怎么谈？

后来，我没有等到 A 结婚，也没有看到 B 谈男朋友，便离开了那家公司，奔赴了我的下一个职场。

在这次辞职后，我休息了一个月的时间，用来思考我下一步的路该如何走。在我没有想清楚之前，不想仓促敲定下一份工作。于是我用这段时间，去了一趟俄罗斯，这是第一次出国，而且是高端旅行的服务团。全程星级酒店 VIP 待遇，体验极好。

俄罗斯期回来之后，我买了整套的 MBA 课程教材，用了将近半年的时间，自学了所有 MBA 管理课程。当时没有任何目标，只是认为不管接下来是工作还是创业，总要充实一下管理学的基本常识。

数年后的一天，我在街边的一间咖啡馆偶遇了多年前的一位同事，许久不见，大家共同回忆起了以前工作中的点滴。不知不觉就聊到了 A 女孩和 B 女孩。

这位同事告诉我，A 女孩结婚了，嫁给了一个条件不错的富二代。“她这种女孩儿注定是要嫁给这样的男孩的，普通男孩怎么配得上她。”她感慨完后，我们俩达到高度共识地点头。

“那 B 呢，B 现在在做什么？”不知道为什么，说到 A，我自然地就想到了 B。

“B 现在可是 SD 公司的高管呀，不再是那个假小子一样的小姑娘啦。副总级别，女强人了。”说到 B，同事似乎比谈到 A 还要感慨。“也难怪，和他们同一批在公司工作的年轻人都刚放下大学课本，正美滋滋地拿着工资谈着恋爱的时候，B 可就在读 MBA 了，这么有目标的规划，野心看来是不小的。”

“你有没有发现，她们两个都目标清楚，而且都为目标做足准备，才有现在这么好的发展。”我若有所思地说。

同事一言定论：“这是懂得投资自我呀。不像我，稀里糊涂就混了过来，长进不大。”说起自己，同事忽然想起自己还有事要办，便匆忙与我告别。

与旧同事的邂逅，获悉了当年印象深刻的两个女孩的现状。突然心生

感慨，想起自己当年还在为她们瞎操心，结果看来，她们早有自己规划好的生活，并且一直就在为自己想要的生活做准备。这个准备，就是在投资自己。

时尚姑娘 A，敢于在自己身上花钱，虽然看上去似乎虚荣，物质，可是这却在一定程度上提升了自己的生活品质，提升了自己的社交圈子，从而优化了自己的人生选择。神秘姑娘 B，悄无声息地武装自己，学琴，学管理，可能还有更多我们不知道的“绝技”，这样不断学习不断成长的人，注定会迅速成为焦点，成为精英，我甚至能想象到一位威严的女高管，弹得一把好古琴，也必定是公司里令人津津乐道的一段佳话。

每个人都有自己的生活方式，我不想去评判哪种生活方式的好坏，我想说的是，不管是姑娘 A 还是姑娘 B，她们的生活方式不管如何让人难以理解，但最终都是强大了自己。投资在自己身上，是一种永远不会亏本的买卖。

回想我自己，亦是如此，当初因为兴趣广泛而毫无套路地读过的旅游书籍，多年后，在我带团出游时，居然成了信手拈来的导游资料。只是因为闲来无事，自学的 MBA，自然也在创业管理的过程中，也潜移默化地发生着作用。尤其是当初那次看上去纯属散心的俄罗斯之行，数年后有人提议我去做高端旅行时，脑海中第一个跳出来的画面和项目，居然就是俄罗斯之旅。

在你人生中无数次选择娱乐、选择旅行、选择读书的瞬间，当你以扩充视野、知识面、信息量为初衷去做决定时，你都是在对自己进行投资。那些有目的无规则获取的信息，最终将成为你的武器。

在这么多年工作、创业生涯中，经历过很多次试错，不断纠正自己的选择和方向。不管是大的失误，还是小的瑕疵，人总是在这种尝试、犯错、改正的过程中成长起来的。然而，唯独有一件事，是无论何时何地，我都敢确定我做的是最正确的选择，那就是投资自己。

试错箴言

越是年轻时越要有投资自我的意识，就如同理财产品，买入越早，升值空间越大。自我投资越早，越容易获得更大的成功。



4 创业路上

不孤独

无数个创业大师都曾意味深长地说过，创业者是孤独的，孤独是创业的必经之路。

乍听这话，很多人不能理解——“不过是成功者得便宜卖乖的矫情吧！”他们心里这样想。

没有创业时，我也从未觉得创业是一件孤独的事儿。最初的想象，是组建一个梦之队，大家肝胆相照、同舟共济，共同闯出一片天下，充满着江湖豪情。这是呼朋唤友、前呼后拥、轰轰烈烈的事，怎么会孤独呢？

真正创业了才明白，自己当年的想法多么天真。一切从零开始，工作量没有人分担，只有一个人在连轴转。与家人、与朋友聚会的时间，全部被无止境的工作占据。同时，还有可能因为担心事情刚刚起步，没有做好足够的准备而下意识地拒绝社交，哪怕是来自亲友的关心。这种情境中的创业者的确是孤独的。这种孤独的感觉，只有当你真的去创业，独立建立一家公司，完成一项事业，才会真切地感受得到。

刚刚决定做“恒众国际”时，一个人都还没有招聘，我就先去办理了注册手续。没有办公室，我就在家里办公。为了表现出这是我自己的事业，不影响到他人，我甚至在家里跟先生“划清界限”，书房仍然给先生用，我把家里另一间客卧，变成了一间办公室。传真机、打印机摆满了梳妆台，

小茶几就是我的办公桌。

我自己跑工商税务办手续，找中介看房子，发布招聘信息，招聘工作人员。同时，最重要的是，我要自己做产品文案，与远在地球另一端的公司谈合作。电话铃声总是在半夜凌晨响起，常常接完两个电话，天已经亮了，于是继续去做新一天需要完成的事。那段时间，我几乎忘记了躺在床上醒来的滋味。

吃饭，上厕所，开车，走路，我无时无刻不在惦记着公司的事情。先生出差，告诉我去接孩子，结果我因为接了一个国际长途，忘了时间。哭成泪人的儿子回到家，想到我这里寻找安慰，可是我却因为在接一个重要电话而忙乱地关上了房门，儿子眼巴巴的被关在门外。从那以后，到我把办公室搬出卧室之前，他都不愿再进我的房间。

先生心疼儿子，略带埋怨地劝我，不用这么拼吧，又不用你养家，你何苦呢？

我眼一横：“不理解我。”

第一次为产品进行实地踩线时，我忙着出差，在机场接到妈妈从老家打来的电话。

“瑛子，最近妈妈感觉腰总是酸酸的，不舒服。”

我这边正在办理登机手续，手机夹在头和肩膀之间，无法分心地回复：“那就到医院去检查一下嘛，我在千里之外，马上就要上飞机了，你这么跟我说，也无济于事呀。”

妈没说别的，只嘱咐我照顾好自己，就挂了电话。

那年春节回家，我带妈妈去泡温泉，见妈的左后腰上有一小块结疤的伤口。

“妈，这个疤是什么时候弄的啊？以前怎么没发现。”

“哦，就是那次跟你说腰酸，后来发现是肾结石，碎石没效果，就做了一个小手术。”

“手术？你做手术我怎么都不知道？”

“你那时在南美啊，那么远，告诉你干嘛。”

听了妈的话，我低头用温热的温泉水冲掉了眼里滚烫的泪。

妈妈一定在怨我，她没有说而已。可是我不能回到家中……

儿子一定也在怨我，他不懂得怎么说而已。可是我不能放下工作……

先生一定也在怨我，他说了我完全没必要这么拼的，可是我不能没有公司……

为了创业，我好像亏欠了家人很多很多，怕他们不能理解我，越担心不被理解，就越感到孤独。尤其当他们越是劝我不必如此拼搏的时候，越是感觉他们不理解我为什么要这样。

创业者总是喜欢寻找合伙人，除了事业上的需要，我想精神上的互相慰藉应该也是一个方面吧，找一个志同道合，理解自己的人，可以减轻创业者的孤独感。

所以我找来了小安，不断招聘新人，我认为至少这些人是理解我的，至少我们是同呼吸共命运的。

然而，创业团队中亲友关系和正规管理之间的矛盾冲突随之而来，当合作伙伴之间也生出罅隙，不再互相理解，孤独不但没有被分解，反而加剧了。

每当这种时候，我都用开篇的那句话来激励自己，安慰自己说，每一个创业成功者都是这么过来的，如果你想成功，这是你必然要付出的代价。

直到有一天，我看到了一篇文章，作者叫张瑛，真巧，我们有着同一个名字。但她的另一个身份令人咋舌，她是马云的妻子。

张瑛在文中讲述了她和马云的婚姻，在阿里巴巴的巨大光环下，一对普通夫妻的日常生活。她嫁给马云时，马云只是一个老师。之后，马云却成为中国人的创业教父，马云创业的神话已经被全国人民津津乐道，他做的每一件事都是创纪元的，从创业者的角度来看，当他被骂成“骗子”、“疯子”的时候，他显然是不被理解的孤独行者，越是这种孤独，才越是衬托出他今日的成就是多么独具慧眼。人们有多崇拜他创造的传奇，就有多相

信他当年的孤独。

然而，在一个妻子的眼里，马云却不是一个真正的孤独者。在他高谈阔论、加班加点时，妻子在家中洗衣做饭，放弃职业，回家照顾孩子。不管是老师的老婆，还是淘宝创始人的老婆，家人永远都在扮演同样的角色。创业者能放心地去折腾，是因为家人为你创造了一个永无后顾之忧的家。

创业者，从来都不是孤独的。真正孤独的创业者，不会成就任何事业。当我们因为理想的追求不被认可和理解时，那些劝你放弃的家人，不是因为不理解，而是因为疼爱。他们关心的也许不是你能飞多高，他们心疼的却是你飞得累不累。不要任性地忽视了亲人朋友的关爱，他们不一定是事业上的帮助者，但是，无论成败，他们都会是守候我们的港湾。有他们的托举，创业路上，从不孤独。

试错箴言

创业是孤独的，可是创业者却一定是幸运的。因为在创业者的身后，一定有着一个家庭默默无闻的支持与守望。创业者在享受孤独的同时，不要忘记珍惜这份默默的守候与陪伴。他们可能从无只言片语，但他们却用家人的关爱表达着万语千言。



第七章

我的创业试错报告

——人生可以错，但不能一错再错

不是每个人都适合创业！

只做喜欢的事，一定做到最好

当你不知道自己想要什么时，先告诉自己不要什么

任何当下都美好，因为它影响着未来

1 不是每个人都适合创业！

不久前表妹去参加大学同学毕业十周年聚会，她兴高采烈地去，却垂头丧气地回来了。我看着她失落的样子问，莫非遇到旧情人了？

她说，遇到旧情人无非怅惘一下过去，可现在，是很担忧自己的未来。

“这话从何说起啊？”我丈二和尚摸不着头脑，不知道她这是从何而来的惆怅，“你家庭幸福，工作稳定，父母健康，孩子聪明，你莫名其妙地担忧什么啊？”

“姐，这次同学会见到的同学，几乎个个都在创业，不管是开公司还是开小店吧，人家都有自己的事情做。可你看我们，不过是给别人打工。感觉自己的生活好像特别没追求、没出息一样。”

“不创业怎么就没出息了呢？”我完全不赞同这个逻辑。

“我也说不好，反正看到别人有自己的事情做，特别有激情的样子，就觉得自己太安逸，太没有想法了，很沮丧。”

那天我劝导了妹妹很久，极力强调她现在的生活其实是很多人想追求的生活，创业的人必然是有自己的理想，但是人各有志，有梦想却不一定

就得去创业，等等。妹妹才算稍微释然地回家了。

妹妹走后，却总有一个问题在我的脑海里挥之不去。为什么现在的人这么热衷于创业，甚至将自主创业视为一种有追求、有激情的生活方式。当然，创业没有什么不好，追求自己的理想当然是好事，可是问题是，如果一个偌大的社会，对梦想的追求和对生活方式的定义如此单一的话，那就未必是好事了。

从什么时候开始，我们习惯性地认为，年轻人要想追求有梦想、有激情的生活，就应该去创业呢？难道每个人追求理想生活的方式就只能去创业吗？或者说，人人都适合创业吗？

当然不是。

我们知道的创业故事，大多是成功的案例。成功的故事也向来都是更容易被人津津乐道。可是，就如同每一场彪炳史册的伟大胜利，都曾经有无数的战士血流成河一样，任何一条成功之路的路边，都匍匐着无法计数的失败者。

而事实上，创业的成功率非常低。哈佛商学院的研究发现，第一次创业成功的概率仅为2%。而我们最终听到的创业成功的故事，多是出自企业的文化宣传，其中也难免会演绎一些“传奇”来强化企业文化。如果你听到了成功创业的故事而产生创业冲动的话，请一定要明确两点：首先，他们的成功不只是他们讲述的那种成功；其次，他们的成功也并不代表着你的成功。想清楚这两点，再去尝试应该会更加理智一些。

传奇之所以能够振奋人心，恰恰是因为过程的惊险和艰难，就如同你看着电视节目中惊心动魄的时刻，也会跟着神经紧张、亢奋。可是当你由旁观者转化为当事人，你面对的大概只有紧张、压力、恐惧甚至是绝望的抗争。创业是一件非常难的事，一位成功创业者分享创业经验时说过一句话：“创业之路，开始容易，过程艰难，收场更难，煎熬是创业的典型状态，创业路上最常见的不是成功和失败，而是长时间的挣扎。”

这种煎熬和挣扎，不是每个人都能承受得起，况且也并不是每个人都需要去承受的。

比如我这位表妹，是那种别的姑娘拿买花的钱买菜，可她宁愿用买菜的钱买花的姑娘。她更喜欢的是诗一样浪漫的生活，让她去计算工资、房租、成本和利润，就如同让一个厨师去开火车一样荒唐。

创业者是创业团队的核心，也将成为一个创业企业的灵魂，创业者自己就是创业投入最重要的一个因素。因此，要不要创业，首先还要弄明白一个问题，自己是不是适合创业。

很多创业者从表面上看跟其他人也没什么两样，但其实他们的身上往往具备一些成功人士必备的素养。单从创业这件事来说，创业者至少应该具备以下特质：

他们的内心都充满激情，但又非常理智，不是简单的脑门一热，更不会出现只有三分钟热度。

他们选择的事业必然是自己喜欢并擅长做的事情，只有这份热爱，才足以抵挡得过一周7天、每天15个小时、每天只睡四五个小时的工作强度。

他们有超强的心理素质，即使不断碰壁，哪怕被骂成疯子、骗子，也不会轻易放弃，而且还能越战越勇。

他们总是在不断学习，关注产品、服务和市场，他们的自我成长能够引导企业的发展。

他们有强大的信心和毅力，敢承担风险，虽然前途未卜，甚至长时间地徘徊不前，缺资金、缺人力、缺技术、缺推广……他们也还是愿意为此殚精竭虑，一往无前。

他们往往具有闪光的人格魅力，能够吸引大批的优秀人才一起奋斗，志同道合的伙伴总是成就一番事业的基础。

当然，他们还要懂得管理和用人，懂财务，更多创业者在创业初期还是业务骨干，懂技术懂专业，营销推广一把抓。创业是一个系统工程，而创业者却是这个系统的操控者，甚至会有相当一段时间是主要执行者。

总的来说，这个世界有各种各样性格的人，也有各种各样的职业，通常我们从人的特长、专业等角度去区别某人适合哪种职业，比如擅长沟通交流的做营销、做记者等，比如擅长钻研的做科学家、从事专业技术岗位等。但是对于创业这件事来说，人大概可以分为两种。

一种人是创造性人才，他们喜欢打破常规，不愿意遵守既定的规则，喜欢按照自己的意愿去接受新事物，创造新规则。这种人总是容易成为人群中的领导者，指挥他人。宏观上来说，这种人是适合创业的人才。

还有一种人是执行性人才，他们喜欢遵守既定规则，喜欢完成被赋予的使命和责任，喜欢安全感，从某种意义上讲，他们喜欢规则且是规则的维护者。这种人适合在职场工作。

是否适合创业，并不是定义生活是否有激情、是否成功的唯一因素。无论任何一个时代和社会，都需要多元化的生活。近年来大量职场、理财、成功学的励志理论，让很多年轻人认为似乎只有创办企业、融到几个亿美元的资金，有朝一日让自己的名字出现在富豪榜才算是成功。我们对成功的价值取向太单一，以至于曾经有一篇媒体文章在反思我们的社会形态时说，中国人从不将家庭美满视为一种成功。

是的，家庭美满，自由旅行，路边卖茶，或者田间农耕，只要自己有足够的幸福感，我认为这就是成功的人生。

试错箴言

创业不是唯一实现梦想的方式，实现梦想也是永恒的生活目标。无论是创业还是探险，请你选择自己的路，不要为他人的理想浪费自己生命中哪怕一分钟的时间。



2 只做喜欢的事， 一定做到最好

对大多数人而言，能做自己喜欢做的事是一种幸运。既然自己得到了这种幸运，自然不能不懂珍惜，必然要尽全力做好，不辜负了上天赐给自己的这份运气。这一直是我给自己的忠告，也特别想分享给大家。

做自己喜欢做的事，必然是快乐的。而如果自己做的工作正是自己喜欢的，那就说明，你不仅能够获得快乐，还有人为你的快乐付钱。然而现实往往是，快乐和金钱似乎是一对无法同时存在的矛盾体。大多数人为了赚钱从事着自己并不喜欢的工作，而在选择做自己喜欢做的事时，又无法兼顾到赚钱。

在某次职业规划的讲座上，讲师问学员们，人们应该从事自己擅长的事还是自己喜欢的事，学员们几乎异口同声地回答：“擅长的事。”

“为什么呢？”讲师提问了其中一个回答声音最响亮的学员。

“因为从事擅长的事更容易成功，更容易赚钱。”

这位学员回答出了在场所有学员的心声，也说出了生活中很多人的心声。根据马斯洛需求理论，人必然要先解决生存问题，才会去关注精神层面的需求。也就是说，人要先解决吃饭问题，才会去关心快不快乐的问题。所以，生活中很多人迫于生活的压力，而不得不从事自己并不感兴趣、却

保证一份稳定收入的工作，也在情理之中。

在我服务过的客户中，有一位特别的老人，老人姓冯，60多岁，不喜欢别人以辈份称呼他，无论是爷爷、大爷、大哥，什么称呼他都不喜欢。他告诉所有人，请直呼他的名字。可是我们这些受传统教育长大的人，还是不适应他的叫法。刚好在南极船的团上，他年纪最长，说话做事的派头又很有美国电影里的船长范儿，于是我们都叫他“船长”。船长的爱人几年前因癌症去世，两人膝下没有子女，爱人一走，船长真的是孤身一人，用他自己的话说，他现在才是世界的，这世界也是他的。于是船长开始了他的世界之旅，他说，这本是爱人和他两个人的梦想，然而两人结婚三十多年的时间中，一直在为这个梦想做准备，具体在准备什么，他也说不清，反正就是觉得那是退休以后的事儿。结果，还没到退休时，也没来得及实现这个梦想，爱人就走了。

之前为什么就没行动呢？缺钱吗？不是。缺时间？更牵强。我们这一代人啊，抱着为祖国事业贡献一生的信念工作了大半生，心中的不甘也不敢轻易发泄，总以为退休后的人生才算是自己的人生，才能去做自己想做的事，结果，天不等人啊。

船长像在对讲，又像是在自言自语。

船长已经走遍了欧洲所有国家，南极之后的行程是南美。每次启程，看着船长孤独的身影，心中都有一种怅然若失的感觉。对老一辈的人来说，对我们自己来说，甚至对当下大多的年轻人来说，生活中总有各种各样的缘由使我们让步：考大学要报好找工作的专业，找工作要找薪水高的公司，如果反抗，放弃，然后去做自己喜欢做的事，首先要承受背叛了所有人、辜负了所有人的心理压力。因此，我们的身边才有很多心中揣着不甘和蠢蠢欲动的梦想，纠结挣扎的人吧。

有勇气跳出这种束缚的人，要数创业者。比起辍学、辞职去选秀，去远行等等，创业听起来是最容易被接受的一个一举多得的选择。

首先，当一个人选择创业时，必然要去做自己喜欢做的事；其次，为了保证创业的成功，又必须得让自己更专业，因而也就使创业成为了擅长的事；最后，创业成功能够创造财富，解决生存问题，甚至用财富换来更多的精神享受。

换句话说，创业就是让我们把自己喜欢做的事，同时变成自己擅长做的事。

所以，创业，或者拥有完满的人生，需要迈过两道坎儿：一，找到自己喜欢做的事；二、把这件事做到最好。

“你最喜欢做的事是什么？”

还真不是每个人都能回答上来的问题，这与我们受到的教育和观念的影响有关。我自己就是一个活生生的例子。寒窗十年，每次灯下苦读的目标，都是分毫不差的录取分数线。大学选择专业，想的是将来是否好找工作。到大学做了老师时，只知道这是自己不喜欢的，于是辞职。之后，几经辗转，遇到高端旅游服务，才发现，这才是我最喜欢做的事。

为了能让自己一直可以去做这件自己最喜欢做的事，如饥似渴地学习行业知识，了解客户群体，为自己充电。工作时，每一次带团外出的机会，都在观察每一个细节，分析每一个反馈，100多份的调查问卷，我一份一份当面去收；即将要去的目的地，我亲自去踩线；我放弃免费的营销接待，自己作为顾客，自掏腰包，体验行程，记录细节，再为客户提供服务。我不厌其烦的重复观察每一个细节，希望找到可以再次提升的空间，我一直在努力做到最好。

这样去做，是出于一种感恩的心态。我能够遇到我喜欢做的事，我又可以毫无后顾之忧地投身于此，我感恩这是命运赐予我的幸运。如果我获得了这份幸运，我必定全力以赴，哪怕失败重来，也仍然充满激情，义无反顾。因为梦想只有一个，但幸运的是，我们有很多实现它的机会。如果我们放弃或者退缩，那无疑是自己糟蹋了自己的梦想，辜负了自己的期望。我们不仅没有一边获得快乐，一边获得金钱，甚至双双失去了它们。

美国第一夫人米歇尔，曾经在一次致高中生毕业的演讲中说过这样一句话：“不要为别人的梦想浪费一分钟，要走自己想走的路，就要依靠决心和勇气战胜不可避免的失败。”

如果有得选择，请尽量去选择自己喜欢做的事；如果选择了自己喜欢做的事，请一定做到最好。

梦想不可辜负，因为拥有它，我们已经算是命运的宠儿。

试错箴言

人生最悲哀的事莫过于，最喜欢的事却做不好吧。无论早晚，你都可以重新选择，无论何时，你都可以为自己选择的事从头努力。只要你敢于做出决定，并愿意承担随之而来的一切。



3 当你不知道自己想要什么时，先告诉自己不要什么

年初的时候，公司里一个女孩辞职了。

对于任何一个公司来说，人员的流动只要别超过一个正常比例，都不是一件值得大惊小怪的事情。通常这种情况，我会交给负责公司人力资源的同事去处理，确保该谈的心谈了，该结的钱结了，该交接的工作交接了，我便对得起人心。

可是这一次，我特意抽出了下午两个小时的时间，跟这个女孩深聊了一次。原因是她面试和辞职这两个节点，给我的理由和印象反差巨大。来公司面试时，她是辞掉了老家的公务员工作来北京的，这让我想起了当初的自己，我承认这一条为她在面试中加了分。但最终决定录用她，是因为她说这份工作是她理想中的工作，无论待遇如何，她都能接受。她对这份工作志在必得的态度打动了我，凭着这份热爱，一定会做出一番成绩吧，我在心里想。

这期间，她一直跟随项目经理做事，我与她直接沟通的情况较少。偶尔开会时，我会问她的经理，她表现如何。项目经理总是犹豫半天想不出一个准确的结论，最后只好甩出六个字：“还行吧，得培养。”那就是有潜力，我便没再过问。

最近一次了解她的情况，便是项目经理直接告诉我：文娜要辞职。

我有些惊讶：“是什么原因呢？你去了解过了吗？”

项目经理一脸无奈地说：“她说她要过她的安息年。”

我一时没听懂：“什么？什么年？”

“安——息——年！”项目经理一字一顿地再次跟我确认。

“她怎么又冒出这么个想法？”我完全没有体会到这个小女孩儿的逻辑。

“她说这段时间工作太累了，她需要让自己休息一下，放松放松。”

真是够任性的！我一时无语，但心头却总是有股劲儿在拧着，“不行，让我跟她谈谈。”忍了一会儿还是没忍住，我跟项目经理这样说。

“张总，不必了吧。这孩子虽然是个好种子，可是她自己不想拱土发芽，咱也没办法呀。这一年我不知道做了多少次思想工作，都快成了她人生导师了，太容易感情用事，可能我们老了吧，理解不了这些90后的小孩们到底在想什么了。”

“所以咱要了解一下。这以后的公司进新人，大部分都得是90后的新一代了，我得了解一下他们的世界。”第一次，我与离职员工进行了一场不是为了挽留的谈话。

在我们办公室楼下的咖啡馆，她怅然若失地坐在我的对面，项目经理坐在我的旁边，手中抱着电脑，显然她没有兴趣加入进来，但我却要拉着她听一听年轻人的想法。

“接下来有什么计划吗？”我先问她。

“没有。”眼神有些游离的她，这个问题回答得倒是很干脆。

“那就这么辞职了？不担心生活上的压力么？”这个时候，我突然感觉我特别像一个唠叨的老妈子。

“还没想那么多，就是觉得太累了。”她回答这个问题的时候，声音有些压低。

“咱们这个行业就是这样子，因为服务性行业，事情比较琐碎，但是当

初你辞掉家乡的工作来北京，不就是觉得之前的生活太安逸，你说你终于找到了自己热爱的行业，我一直以为你乐在其中。”

“我是挺喜欢的，可是每天的工作不是帮客户办签证，就是做表格，又烦又累，这也不是我想要的生活。”

“那你想要的生活是什么样的呢？”

“……”女孩陷入了沉默。

我以为我们会进行一次稍微有些深度的谈话，结果我发现，这只是我一厢情愿的想法，不是因为我们沟通有障碍，而是因为，她真的没有想法。

没有想法，不是一个贬义词，它其实是我们生命中必经的一段生活常态。有时我们也称之为迷茫，没有目标，徘徊不前，等等，总之，我们都经历过这样一段时光，不知道自己到底想要干什么，但却很清楚地知道自己不想干什么。

从我自己一直以来坚持的原则出发，我是支持这种态度的。

因此，这次谈话之后，我对唏嘘不已的项目经理说：“让她走吧，就是太年轻，还弄不清楚自己到底想要什么，不过她能弄清楚自己不想要什么，也是好事。”

这样想来，我对这个女孩的些许遗憾，已经释然了。

可是项目经理却悠悠地补了一句：“怕就怕连自己不想要什么也弄不清，把逃避当成了选择，还理直气壮。”

她的这句话让我一惊，她说的没错，“不想要”和“不愿面对”之间还差着一种积极正面的人生态度。

有一本名为《谁动了我的奶酪》的书畅销多年，书中用一个生动的寓言故事，阐述了一个“变是唯一的不变”的生活真谛。故事发生在一个迷宫中，有四个小人物在迷宫中寻找他们的奶酪。这四个小人物中有两只名叫“嗅嗅”和“匆匆”的老鼠；另外两个则是身体大小和老鼠差不多的小人，名叫“唧唧”和“哼哼”。这座迷宫还有一种神奇的力量，对那些找到出路的人，它能使他们享受到美好的生活。

两只小老鼠，嗅嗅和匆匆，总是运用简单低效的反复尝试的办法找奶酪。它们一条走廊、一条走廊地寻找，如果走廊的房间是空的，它们就返回来，再去另一条走廊搜寻。没有奶酪的走廊都会记住。尽管迷宫太大，太复杂，嗅嗅和匆匆常常会走错方向，甚至会撞到墙上，但是他们仍然从一个地方找到另一个地方，终于他们找到了自己喜欢吃的那种奶酪。

两个小矮人哼哼和唧唧认为他们的智力要高于两只小老鼠，他们运用自己的思考能力，计算出了一套复杂的寻找奶酪的办法。

但无论如何，两个小矮人最终也找到了他们喜欢的奶酪。

后面的故事还有很长，找到奶酪的嗅嗅和匆匆在享受奶酪的同时仍然不忘做好准备去寻找新的奶酪。而小矮人哼哼和唧唧却只想着这里的奶酪一辈子也享用不完，而没有为可能发生的新情况做任何准备。直到有一天奶酪消失时，他们无法接受这个现实，并且将造成这种局面的责任推到了不知是谁的人的身上。他们陷入了无尽的互相指责、挫败感和饥饿感的折磨中。

这个故事中的迷宫就是我们的生活，两只积极勤奋的小老鼠就是那些敢于“试错”，即使是获得错误的答案，也能从中发现价值的人们；而两个小矮人，则是那些既不愿付出努力，也接受不了挫败，又总是抱怨命运不公的人们的写照。

寓言的启示恰恰说明了“试错”的意义，生活就是迷宫，当你找不到自己想要的东西时，先弄清自己不想要的东西，也是接受成功的重要一步。即使你会在迷宫中撞墙，遇到空无一物的房间，但是你走的每一步都向你想要的又靠近了一步。而那些不愿尝试却总认为命运给我的一切都不是我想要的、回避努力和奋斗的人，只能幻想着他人享受奶酪的画面，在糟糕的负能量中蹉跎一生。

试错箴言

人生就是在试错，试错其实就是排除法。当我们不知道怎样做才能成功时，我们总是会先知道怎么做不会成功。因此，连失败也成为值得庆幸的事，人生可以没有烦恼。



4 任何当下都美好， 因为它影响着未来

2013年春节回老家，整理自己上学时的各种书籍日记，突然发现有一本日记的一页上只写了一句话：我将永生铭记今天这个日子！只有这一句，字字规整，能够想象出，当时写下这句话时，是多么的正式，听这语气，似乎很是刻骨铭心。我看着这句话想了许久，也没有回忆起那天到底是个什么日子，发生了什么事。我去问老爸老妈，他们更是完全没有印象。越是想不起，越是想记起，想来想去，最后憋得自己坐在床上哈哈大笑。老妈推开房门白了我一眼，问：“想起来了？”

我笑得上气不接下气地回她：“没有。”

我妈更加纳闷地问：“那你笑什么？”

我边笑边回答说：“就是因为想不起来呀。”

可想而知，那天一定发生了一件非常重要的事情，当时的我认为这件事情严重到我将永生难忘，甚至作为提醒，把它一笔一划地、郑重其事地写在了日记里，空荡荡的一页纸上，庄严肃穆地放着这一句话。可是，哪里有什么永生，这才不过十几年的时间（也许是更短的时间），我已经忘得一干二净。

生活就是这样，很多当下我们认为严重得需要永生铭记的事，随着当

下的流逝，也一并消失了。而很多我们认为一无所获，甚至幼稚愚蠢的抉择，却影响了我们人生的方向，进而影响了整个人生。

生活中，什么重要，什么不重要，不过是看问题的角度不同。如同一个时间轴，站在每个节点上看，每个当下都有烦闷忧伤，坎坷挫败。而站在最后的节点往回看，每个节点都是镌刻在人生轴线上的刻度，有一才有二，有二才有三，如此累计，又是当下。

用我妈的话说，人这一辈子就像织毛衣，一次穿针引线结一个扣，一个扣再接一个扣，这简单重复，无聊之极，尤其那织毛衣的人，看着电视手上都可以机械动作，可就得是这样一针针，才织出了花纹，织出了一整件衣裳。

每一针看上去都简单到可有可无，可少了哪一针，松了扣，掉了线，结果都会像多米诺骨牌一样，全盘崩溃，这便叫“牵一发而动全身”。

大道至简，人生的大道理，都在柴米油盐的生活里。回顾过往，我认为我有限的人生中最成功的一件事就是，没有觉得任何一天过得没有意义。

即使在当初的“当下”，也曾懊恼，该不该为了能达到理想大学的分数线选择英语专业，结果工作后的所有岗位都因为英语特长加分，而现在的工作中，更是有一半的时间需要讲英语。

我曾经犹豫自己适不适合 IT 圈，纠结是不是不该接受这份工作，结果最规范的职场素养和最基本的管理经验，都是在那里习得的。

我曾经怀疑该不该选择精准营销这个方向，试错过后，发现没有精准营销不会有高端旅行的品行之旅，没有品行之旅，我大概还没有找到自己愿意奋斗终生的事业。

甚至因为与老东家股东身份上的纠葛，我曾试图否定那一年半的工作付出。如果人生有删除键，我可能当即会选择将这段记忆永久性删除。可是人生没有删除键，也正是因为有了这个老东家，我才有了扎实到位的高端旅游服务经验，才有了今天的“恒众国际”。

挑来拣去，没有任何一件事应该“删除”，也没有任何一件需要“更正”，生活就是无数个因为所以的顶针连环。每一种经历，都是对未来的准备。

生活中很多人心态浮躁，总是认为当下的生活没有意义，身处困境觉

得人生无解，身处顺境就觉得生活无聊，迷茫彷徨中，也许已辜负了命运之神的美意。

我曾听过这样一个故事：一座山上的寺庙里供奉着一尊观世音菩萨像，信徒们都说菩萨有求必应，十分灵验，所以有很多远途的信徒也专程来祈祷，膜拜的人特别多，寺庙的香火也特别旺盛。

一天，寺院的看门人，对菩萨像说：“我真羡慕你呀！你每天轻轻松松，不发一言，就有这么多人送来供奉，而我这么辛苦，每天风吹日晒，才只能解决温饱。”

菩萨想要点化他，便回应他说：“好啊！我下来看门，你上来坐在莲花座上。但是，有一点你要记住，不论你看到什么、听到什么，都不可以说一句话。”看门人觉得，这个要求太简单了，便欣然同意了。

于是观音菩萨下来看门，看门的人上去当菩萨。前来祈祷的人络绎不绝，看门人坐在莲花座上听着各种合理的、不合理的请求，都按照先前的约定，强忍着静默不语，只管聆听信众的心声。

一天，寺庙里来了一位富商，富商祈祷完后，把手边的钱袋落在香案前，人便离去了。看门人在莲花座上看在眼里，很想叫这位富商回来，但是他还是忍着没有说。紧接着，又来了一位祈祷的信徒，这是一位三餐不保的穷人，他向菩萨祈祷，能够帮助他渡过生活的难关。当他要离去时，突然发现了富人落在香案上的钱袋。穷人打开一看，里面装满了钱。穷人高兴得不得了，心里感叹“菩萨真是有求必应”，便连磕几个响头，欢喜地离去了。

假装菩萨的看门人越看越着急，他很想告诉那位穷人，那钱不是给你的。但是跟菩萨约定在先，他不能出声。正纠结间，又来了一位准备远行的年轻人，伏在香案前祈祷，正在这时，刚刚那位富商急慌慌地冲了进来，他不容分说，就揪住年轻人的领子，让他还钱。年轻人觉得莫名其妙，生气的跟富商争吵了起来。

看到“误会”越来越深，看门人终于忍不住了，他开口说出了真相。结果可想而知，富商去找那位穷人要钱，而计划远行的年轻人便匆匆离去，搭最后一趟船。这时，变成看门人的菩萨现身，对真正的看门人说：“你还是下来吧，你没有资格坐在那里了。”

看门人很不解，辩解说：“我把真相说出来，主持公道，难道这有什么

不对吗？”

菩萨说：“你错了。那位富商并不缺钱，他的钱不过是要用来享乐的。可是对那位穷人来说，却是救命的钱。而那位年轻人，如果富商一直纠缠他的话，他就会错过远行的船，保住自己一条性命。而现在，那艘船却在海中沉没了。”

人生没有倒带，不管是顺境还是逆境，都蕴藏着因果轮回的命理，当下是果，当下亦是因。享受当下，最重要的是拥有接纳和承担的力量。接纳好的，也承担不好的。选择了自己所爱的人，就去承担他的优点和缺点。选择了自己中意的工作，就去承担压力和挑战。选择了自己想要的生活，就去承担生活的磨难和考验。生活的意义就在于承担，承担当下，便已经在拥抱未来。

其实往往当下的命运，就是对我们最好的安排。

试错箴言

没有哪一天是毫无意义的一天，就如桌面上的台历，你必须经过 9 号到达 10 号。无论 9 号这天有没有发生什么重要的事情，它存在的意义都在于它铺垫了 8 与 10 之间必经的一步。



后 记

试过，错过，才是自由人生

此书落笔至此，已是2015年1月的最后一天。做出要写一本书的这个决定，同样不确定结果是否理想，只是心中有股冲动——把自己这小半生的经历得来的感悟分享出来。只是如此，我想做，并且我自己认为它有意义，我便去做了。结果如何，随遇而安。这个也正是我在整本书与大家分享的“试错”心态，佛家讲舍得，讲放下，我想，不过就是追求两个字——洒脱。

身边的朋友常这样说我——张瑛，你活得够洒脱。回顾我这三四十年的的人生路，用当下年轻人的话说，是活得太“任性”了些。

这本书中，从头到尾的经历，几乎每件事在现在看来都是在“试错”，大到在不同行业的公司间跳转，以不同的方式寻找完全属于自己的事业，小到管理一家公司用哪一个人，服务哪一家客户，选择哪一个目的地，确定哪一个路线方案，等等，尽管我们凭借以往经验，凭借调研数据，力图做出最准确的选择，但是，明天没有到来之前，你永远无法预知会有什么不测发生，即使我们在做出选择时，信心满满地笃定这已经是最好的选择，但我们依然会在对的选择中犯错。

曾经有一位前辈，被很多后辈视为良师益友，后辈生活中遇到大大小小的事，都要向其请教一二。大到创业项目决策方向，小到交通事故处理流程，前辈也当真是无事不通，大家开玩笑说他是现实版“百晓生”。有一次聊天，我问他：“你怎么什么事都知道？你一周要看几本书才够呀？”

结果他回答我：“我其实很少看书，再说，这些事，书上也不教啊。”

我更好奇地问：“那为什么你会懂得这么多。”

他一只大手拍上自己光秃秃的头顶，沧桑感十足地说：“行万里路，经历得多呗。”

人们常常看重经验，而所谓“经验丰富”，不过就是犯过的错误更多。美国心理学家研究过，人们最快速、最深刻的信息获取方式，不是学习，而是“试错”。这就不难解释，世界富豪榜上的以及我们身边的很多成功人士，他们并非学富五车，可是他们的经历却都颇为传奇。

他们试过，错过，因而懂得了更多。他们先将热情赋予了生活，而生活也回报了他们更丰富充实的人生。

所以，说到底，每个人都有试错的资本，我们缺乏的无非就是一点勇气。生活本身也不是“非此即彼”的二选一，当你做出“第三个”决定，无非就是开始了另一种方式的人生。只要我们愿意努力创造并欣然接受，无论经历什么都是值得的。

大胆试错吧，我们最终都会等来好消息。

过来者说……

如果不是写这本书，我大概不会想到，我用半生奋斗换来的人生经验——“试错”成功学，早在19世纪，就有一位伟大的心理学家提出并验证过。

19世纪末，美国哈佛大学一位心理学研究者爱德华·李·桑代克先生进行过著名的实验——“迷笼实验”。他将饥饿的猫禁闭于迷笼之内，饿猫可以用抓绳或按钮等三种不同的动作，逃出笼外，获得食物。饥饿的猫第一次被关进迷笼时乱撞乱叫，东抓西咬，经过一段时间后，它做对了开门的动作，逃出了笼外。桑代克重新将猫再关入笼内，并记录每次从实验开始，到猫做出打开笼门的正确动作所用的时间。经过上述多次重复实验，桑代克认为猫是在进行“尝试错误”的学习，经过多次的尝试错误，饿猫学会了打开笼门的动作，因此，有人将桑代克的这种观点称为学习的“尝试错误说”，或简称为“试误说”。

看到这儿，我心里才有了小小的确定，原来全天下的奋斗中人，都是殊途同归呀——唯有不断地“试错”。虽然我并非煲制鸡汤的所谓“成功人士”，也够不上“著书立说”的专家学者，但我起码可以站在一个“过来人”的角度，告诉那些跃跃欲试，又犹豫不决的朋友们，没有哪一个成功者，不是踏着“试错”的基石走向成功的巅峰的，我相信，没有什么比听到“他们也曾像我们一样失败过”这样的话语，更能激励我们前行了！

他们曾经这样说——

中国创业教父马云说：“成功取决于你试错的速度！”

“阿里巴巴创办至今 15 年，淘宝是 11 年，支付宝是 10 年。我们比较运气。这 15 年我们确实走得比较快，今天看过来还不错，但是期间犯的错，不亚于任何一家创办业已二三十年的公司——可能比他们犯得还要多。但是，我们检讨自己比对时代的抱怨和指责要多、我们更正自己的速度很快。这十五年我自己也老了很多。我没想到做企业会这么辛苦。当然，我也觉得自己非常幸运，幸运在我们有这样的机会。”

Google X 部门负责人阿斯托·泰勒说：“Google ‘热爱失败’！”

“在 Google 研发的无人驾驶汽车项目，安全行驶了上万英里无事故后，团队并没有欢欣鼓舞，反而更加焦虑，因为所有人都希望在试验中出现一些差错和不足，能够知道问题在哪里，然后改进项目使之更加完善。”

万科创始人王石说：“成功更多的是不断试错。”

“人生就像登山的过程，就是一种不满足现状，一种好奇心，一种对未来的探索。因为你面临这样一个未知数，你要不要走，即使你知道回不来，你要不要去，这反映了一种精神。但人生远比登山复杂得多，成功需要如饥似渴地读书学习，需要在不断试错中积累经验。”

小米之父雷军说：“两次试错成就今天的小米。”

“小米今日的大扩张战略，取决于它的成功，也取决于它曾经的两次试错，前者让小米认识到了自己的能力，后者让它意识到自己并非无所不能。

快速迭代，不断试错，逐步走向成功的彼岸。这是互联网时代的王道。”

联想创始人柳传志说：“要给年轻人试错的机会。”

“诸葛亮最吃亏的地方，就是没有解决好带人的这个问题，他就是太强调事必躬亲，但是实际上你要真带人干活，却都自己控制、把握着，别人就没法锻炼了。说蜀中无大将，这个话没有道理，前一拨人太强了，老占着这个位置，后一拨人怎么有机会锻炼成将材？带人最大的智慧就是给别人试错的机会。”

Facebook 创始人扎克伯格说：“我的成功秘诀是犯很多错误。”

“那些成功的人不仅能够从错误中吸取教训，而且他们把大多数的时间都花在了犯错误上。我们一直都在做两件事，犯错，成功。显然，我们花在前者上的时间更多。”

电商美女、京东副总裁 Kate 说：“京东将敢于试错列为发展战略中的几件大事之一。”

“其实我们犯过很多错误，有些错甚至都有人不记得了。然而这些伟大的试错，正是我们每一个人伟大创造力的最好体现；这些经过推敲的试错的背后，都是我们对自己的事业深深的爱。试错，是通往成功之路不可或缺的途径。”